



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRHY ROZVOJE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A
MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSALS FOR THE DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF REMUNERATION AND MOTIVATION OF
EMPLOYEES IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Simona Fedrová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Simona Fedrová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrhy rozvoje systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je předložení návrhů žádoucích změn systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti na základě teoretických poznatků a informací získaných z provedené analýzy současného stavu.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2007. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. 2013. Personální strategie: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

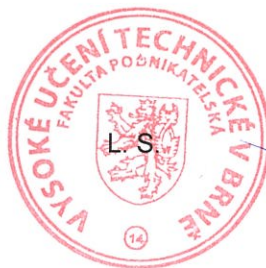
PLAMÍNEK, Jiří. 2015. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19.

V Brně, dne 28. 2. 2019



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou odměňování a motivace zaměstnanců. Teoretická část práce objasňuje základní pojmy a obecná východiska související s daným tématem. Analytická část práce se zabývá výzkumem a popisem aktuálního způsobu odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Výstup diplomové práce tvoří návrhy možných změn a rozvoje stávajícího systému odměňování a motivace zaměstnanců zpracované na základě zjištěného současného stavu ve společnosti.

Abstract

The diploma thesis deals with the issue of remuneration and motivation of employees. The theoretical part of the thesis clarifies the basic concepts and general starting points related to the given topic. The analytical part deals with the research and description of the current way of remuneration and motivation of employees in the selected company. The output of the diploma thesis consists of suggestions for possible changes and development of the existing system of remuneration and motivation of employees processed on the basis of the established current state of society.

Klíčová slova

odměňování, motivace, stimulace, benefity, spokojenost zaměstnanců, lidské zdroje

Key words

remuneration, motivation, stimulation, benefits, employee satisfaction, human resources

Bibliografická citace

FEDROVÁ, Simona. *Návrhy rozvoje systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116497>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 2. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při jejím zpracování. Můj vděk patří také rodině za její podporu.

OBSAH

| | |
|--|----|
| ÚVOD..... | 11 |
| CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ..... | 13 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE | 15 |
| 1.1 Řízení lidských zdrojů..... | 15 |
| 1.2 Motivace | 16 |
| 1.2.1 Motiv vs. stimul | 17 |
| 1.2.2 Typy motivace | 18 |
| 1.2.3 Zdroje motivace | 19 |
| 1.2.4 Dynamika motivace | 20 |
| 1.2.5 Teorie pracovní motivace | 22 |
| 1.2.6 Motivační typy lidí..... | 27 |
| 1.3 Evaluace..... | 29 |
| 1.3.1 Předmět hodnocení..... | 30 |
| 1.3.2 Formy hodnocení | 31 |
| 1.3.3 Nástroje hodnocení..... | 32 |
| 1.3.4 Časté chyby při hodnocení | 34 |
| 1.4 Odměňování..... | 35 |
| 1.4.1 Řízení odměňování..... | 36 |
| 1.4.2 Systém odměňování | 36 |
| 1.4.3 Faktory a kritéria odměňování | 37 |
| 1.4.4 Mzda vs. Plat | 38 |
| 1.4.5 Celková odměna..... | 39 |
| 1.4.6 Transakční odměny | 41 |
| 1.4.7 Relační/vztahové odměny | 46 |
| 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU | 49 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 2.1 | Představení společnosti | 49 |
| 2.1.1 | Předmět podnikání | 50 |
| 2.1.2 | Organizační struktura | 52 |
| 2.2 | Zavedený systém odměňování a motivace zaměstnanců | 53 |
| 2.3 | Dotazníkové šetření..... | 59 |
| 2.3.1 | Vyhodnocení..... | 59 |
| 2.4 | Rozhovory..... | 109 |
| 2.4.1 | Vyhodnocení..... | 110 |
| 3 | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ..... | 118 |
| 3.1 | Zvýšení základní mzdy..... | 118 |
| 3.2 | Zavedení mimořádné odměny za vícepráce | 119 |
| 3.3 | Navýšení příspěvku na stravování | 121 |
| 3.4 | Zvýšení počtu skupin v rámci kurzu anglického jazyka | 122 |
| 3.5 | Navýšení možností dalšího vzdělávání a rozvoje | 123 |
| 3.6 | Růst kvality pracovního života | 125 |
| 3.7 | Zvýšení příspěvku na životní či penzijní pojištění..... | 126 |
| 3.8 | Navýšení počtu dní poskytované dovolené | 127 |
| 3.9 | Poskytnutí uznání za vykonanou práci a zavedení hodnotícího pohovoru..... | 130 |
| 3.10 | Absolvování kurzu zaměřeného na vyjednávání..... | 132 |
| 3.11 | Prioritní žebříček | 134 |
| 3.12 | Přínos návrhů řešení | 135 |
| | ZÁVĚR..... | 136 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 138 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ..... | 142 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 143 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 145 |

| | |
|---------------------|-----|
| SEZNAM TABULEK..... | 146 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 149 |

ÚVOD

Úspěch celé společnosti závisí na kvalitních a schopných zaměstnancích, jejichž prostřednictvím dosahuje podnik stanovených cílů. Z tohoto důvodu je oblast personální práce v podniku nesmírně důležitá a je nutné jí věnovat patřičnou pozornost. Společnost musí být schopna výkonné zaměstnance nejen získat, ale především je ve společnosti také udržet a umět se o ně postarat.

Cílem společnosti v personální oblasti by měl být spokojený zaměstnanec. Tento pracovník poté podává velmi vysoký výkon a nepracuje pouze na hranici nutnosti, aby se na daném pracovním místě udržel. V takové chvíli přichází na řadu motivace. Úspěšná motivace v sobě zahrnuje porozumění zájmů druhých lidí. Její podstatou je tvorba zisku na obou stranách tzn. jak na straně zaměstnance, tak zaměstnavatele. Motivovat tedy znamená nejen brát, ale i dávat. S touto problematikou je úzce propojena oblast odměňování zaměstnanců.

V současné době není situace na trhu práce pro firmy jakožto zaměstnavatele příliš příznivá, jelikož je stále nedostatek zaměstnanců. Podnik se tak musí velmi snažit, aby byl pro uchazeče coby potenciální budoucí zaměstnance atraktivnější než konkurující firmy.

Diplomová práce se zabývá systémem odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce bude rozdělena do tří hlavních částí. První část se bude věnovat teoretickému pohledu na danou problematiku. V úvodu této kapitoly bude nejprve objasněna podstata a cíle řízení lidských zdrojů obecně. Dále bude pozornost věnována motivaci zaměstnanců, kdy bude objasněn samotný význam slova, rozdíl mezi motivem a stimulem, základní typy motivace, její zdroje, dynamika motivace zahrnující frustraci a deprivaci, teorie pracovní motivace podle různých autorů a čtyři motivační typy lidí.

V rámci evaluace zaměstnanců bude popsán předmět hodnocení, jeho různé formy, nástroje podle předmětu hodnocení a nejčastější chyby hodnotitelů. V části týkající se odměňování zaměstnanců bude popsáno jeho řízení a cíle, dále prvky systému odměňování, faktory a kritéria odměňování, rozdíl mezi mzdou a platem, pojetí celkové odměny a bližší popis jejích částí.

Druhá část práce se bude zabývat analýzou současného stavu ve vybraném podniku. Nejdříve bude popsána samotná společnost, její předmět podnikání a organizační struktura. Dále bude vyobrazen stávající systém odměňování, který v podniku funguje. Poté bude následovat interpretace výsledků výzkumu, který bude ve společnosti proveden formou dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů.

Na předešlé části diplomové práce bude navazovat její poslední část, která bude obsahovat konkrétní návrhy na možná zlepšení stávajícího systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním **cílem** diplomové práce je předložení návrhů žádoucích změn systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti na základě teoretických poznatků a informací získaných z provedené analýzy současného stavu.

Mezi dílčí cíle vedoucí ke splnění hlavního cíle lze zařadit:

- zpracování teoretických východisek,
- analýza současného systému odměňování a motivace zaměstnanců a
- realizace výzkumu prostřednictvím metody dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení.

Při zpracování diplomové práce bude využito několik **metod**, mezi které patří metoda abstrakce, analýzy, syntézy, komparace, dotazování, rozhovory a dedukce.

Abstrakce představuje oddělení nepodstatných vlastností jevu od těch podstatných. Tímto způsobem je možné zjistit samotnou podstatu jevu. Metoda bude použita v teoretické části diplomové práce.

Podstatou metody analýzy je rozklad zkoumaného systému na jednotlivé dílčí části a tyto části se následně podrobí dalšímu zkoumání. Tato metoda bude využita především v teoretické části diplomové práce.

Opakem analýzy je metoda syntézy. Spočívá ve spojení již získaných poznatků pomocí analýzy v jeden celek. Tato metoda je nutná pro pochopení vzájemných souvislostí. Syntéza bude uplatněna v teoretické i analytické části práce.

Komparace je srovnávací metodou, jejímž cílem je porovnání určitých subjektů a nalezení jejich podobných či totožných vlastností a poté naopak jejich odlišných vlastností. Metoda bude uplatněna v teoretické i analytické části práce.

Dotazování představuje kvantitativní výzkumný přístup. Může mít různé formy, od osobního dotazování, přes telefonické až po písemné. Metoda bude uplatněna v analytické části práce. Konkrétně bude pro respondenty sestaven polostrukturovaný dotazník obsahující otevřené i uzavřené otázky.

Rozhovory jsou oproti dotazování kvalitativním výzkumným přístupem. Tento postup je založen na verbální komunikaci, přičemž je možné u respondenta sledovat

i komunikaci neverbální. Rozhovor může být standardizovaný, polostandardizovaný nebo nestandardizovaný. Metoda bude využita v analytické části práce, přičemž bude uplatněn částečně strukturovaný (polostandardizovaný) rozhovor.

Dedukce znamená poměrně přesné vyvozování nových tvrzení z obecně platných, a to při dodržení pravidel logiky. Tato metoda bude uplatněna při tvorbě vlastních návrhů řešení.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následující části diplomové práce bude popsána problematika motivace a odměňování zaměstnanců z teoretického hlediska. Nejprve bude obecně vymezen pojem řízení lidských zdrojů a dále podrobněji pojmy motivace, evaluace a odměňování zaměstnanců. Tyto informace budou dále sloužit jako podklad pro zpracování analýzy současného stavu a vlastních návrhů řešení.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Oblast řízení lidských zdrojů se zabývá všeobecně zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti jako je např. řízení lidského kapitálu, zabezpečování lidských zdrojů či odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

Cíle řízení lidských zdrojů jsou definovány různými autory poměrně odlišně. Sakslová a Šimková (2013) mezi ně zařazují:

- získání vhodných pracovníků a jejich zaučení,
- zajištění efektivní organizace práce ve spolupráci se zaměstnanci,
- zabezpečení potřebných informačních, finančních a materiálních zdrojů pracovníkům a
- účelnou motivaci zaměstnanců.

Armstrong a Taylor (2015) považují za cíle řízení lidí podporu dosažení strategických cílů organizace a dále zabezpečení talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí. Filozofie této oblasti vychází z předpokladu, že lidské zdroje poskytují podniku konkurenční výhodu a cílem by mělo být zvyšování oddanosti zaměstnanců.

ĐUKIĆ a kol. (2018) uvádí, že dnes je kladen velký důraz na zaměstnance, jejich motivaci a zlepšení. Každý podnik se skládá z lidí a pokud budou tito lidé dostatečně motivováni, budou poté řádně plnit své úkoly a přispějí tak k celkovému růstu podniku. Důležitý je také fakt, že společnosti zaměstnávají pracovníky s rozmanitými ambicemi, touhami a potřebami, které není jednoduché uspokojit.

1.2 Motivace

Pojem motivace vymezují autoři zabývající se touto problematikou různě, tyto definice však spojuje myšlenka existující vnitřní pohnutky člověka zapříčiňující určitý způsob jeho jednání.

Bedrnová a Nový (2007, s. 362) definují pojem motivace jako působení specifických vnitřních hybných sil v lidské psychice, které však nemusí být vždy zcela vědomé. Tyto síly orientují činnost člověka určitým směrem, poté ho v tomto směru aktivizují a následnou vzbuzenou aktivitu také udržují. Působení vnitřních hybných sil se poté navenek projevuje jako motivované jednání.

Kocianová (2010, s. 22) uvádí, že motivaci lze chápat jako souhrn činitelů reprezentující vnitřní hnací síly činnosti člověka, které regulují jeho chování.

Armstrong a Taylor (2015, s. 217) odkazují až na samotný původ slova, přičemž motivace pochází z latinského slova „movere“ vyjadřující pohyb. Motiv je pak důvodem něco vykonat. Motivace tedy představuje sílu a směr chování člověka a dále obsahuje faktory působící na člověka, aby jednal specifickým způsobem.

ĐUKIĆ a kol. (2018) popisují motivaci jako soubor faktorů vedoucí člověka ke zvýšení vynakládaného úsilí a tím k dosažení jeho vytyčených cílů. Rovněž odkazují na latinský původ slova.

Podle několika autorů (Arnold a kol., 2007, Bedrnová a Nový, 2007) motivace působí současně ve **třech dimenzích**, kterými jsou:

- a) dimenze směru,
- b) dimenze intenzity (úsilí) a
- c) dimenze stálosti (přetrvávání).

Dimenze **směru** orientuje motivaci člověka a jeho činnost určitým směrem a zároveň ho odvádí od jiných možných směrů. Tuto skutečnost lze vyjádřit obraty typu „chci to a to“ nebo naopak „nechci se zabývat tím a tím“ (Bedrnová a Nový, 2007).

Dimenze **intenzity** představuje skutečnost, že činnost člověka ve vybraném směru je v závislosti na intenzitě jeho motivace více či méně prostoupena jeho úsilím o dosažení konkrétního cíle, na které vynakládá více či méně energie. Tuto skutečnost

lze vyjádřit v odstupňování prostřednictvím obrátů typu „docela bych chtěl“, „chci“ nebo „velmi toužím“ (Bedrnová a Nový, 2007).

Dimenze **stálosti** je charakteristická vytrvalostí člověka, tj. jeho mírou schopnosti překonat různé vnější i vnitřní překážky, které se při výkonu motivované činnosti objevují (Bedrnová a Nový, 2007).

1.2.1 Motiv vs. stimul

V oblasti problematiky motivace je nutné rozlišit dva základní pojmy, kterými jsou motiv a stimul. Tyto dva pojmy bývají často zaměňovány.

Motiv

Motiv představuje vnitřní psychickou sílu, tj. popud či pohnutku. Jedná se o psychologickou příčinu určitého jednání člověka. Motivy mohou být cílové anebo instrumentální. V prvním případě má motiv určitý cíl, a to dosažení specifického finálního psychického stavu v podobě vnitřního uspokojení z dosažení tohoto cíle. Z tohoto důvodu působí motiv do té doby, dokud není očekávaného uspokojení docíleno. V druhém případě nemá motiv konkrétní cíl, ale je spojen se zájmem člověka o určitou oblast (Bedrnová a Nový, 2007).

Motivované jednání člověka realizované s určitou intenzitou a konkrétním směrem lze vykonávat různými způsoby. Tyto formy realizace jsou závislé na poznávacích procesech dané situace, ve které se člověk nachází, a dále na specifickém prožívání situace tímto člověkem (Bedrnová a Nový, 2007).

V jeden okamžik působí v psychice člověka současně celý soubor motivů, nikoliv pouze jeden. Tyto motivy mohou mít totožný či rozdílný směr, intenzitu i stálost. V případě orientace motivů stejným směrem se motivy vzájemně posilují a podporují tak vznik a celý průběh motivované činnosti. V případě orientace motivů rozdílným směrem se motivy vzájemně oslabují a tím průběh motivované činnosti narušují (Bedrnová a Nový, 2007).

Stimul

Stimul představuje, na rozdíl od motivu, vnější působení na psychiku člověka, a to nejčastěji formou aktivního jednání druhého člověka. Dochází tak ke změnám v jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů a změny v jeho motivaci. Stimulem tak může být jakýkoliv podnět, který tyto změny vyvolá (Bedrnová a Nový, 2007).

Dané podněty jsou označovány jako impulsy nebo incentive. Impulsy jsou vnitřní podněty představující změnu v těle nebo mysli daného člověka. Incentivy jsou naopak vnější podněty, které se přirozeně nebo naučeně vztahují k impulsům. Incentivy tedy aktivují určitý motiv (Bedrnová a Nový, 2007).

1.2.2 Typy motivace

Mnoho autorů (Kocianová, 2010, Urban, 2013, Armstrong a Taylor, 2015, Šlapák a Štefko, 2015) rozlišuje v zásadě dva typy motivace, a to vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace se projevuje v případech, kdy mají lidé pocit, že je jejich práce důležitá, přínosná, poskytuje jim určitou volnost v jednání a rozhodování, dává jim možnost využívat a dále rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a také jim poskytuje příležitost dosažení vytouženého úspěchu (Armstrong a Taylor, 2015).

Jedná se tedy o motivaci vyplývající z práce samotné. Její podněcování souvisí s tvorbou pracovních míst, která by měla být dostatečně rozmanitá, složitá, významná a odborná v souvislosti s využitím schopností zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

Armstrong a Taylor (2015, s. 218 – 219) zařazují mezi návrhy opatření ke zvýšení motivace následující aspekty:

1. autonomie – umožnění lidem stanovení vlastního plánu a zaměřit se tak na dosahované výsledky místo způsobu vykonávání činnosti,
2. dokonalost – pomáhat lidem najít vhodnou cestu, která povede k jejich zlepšování, a poté společně s nimi sledovat dosažený pokrok,
3. účel – vysvětlení lidem při předávání instrukcí nejen „jak se to dělá“ ale také důvod, „proč se to dělá“.

Vnější motivace představuje uplatněná opatření za účelem motivace lidí. Tato opatření zahrnují odměny i tresty, jako např. udělení pochvaly, povýšení nebo naopak vyjádření kritiky. Vnější motivátory mají okamžitý a zřetelný účinek, ale většinou nepůsobí dlouhodobě. Naopak vnitřní motivátory, které jsou součástí lidí a jejich práce, mají dlouhodobější účinek (Armstrong a Taylor, 2015).

1.2.3 Zdroje motivace

Možnost účinného ovlivňování a efektivního působení na motivaci lidského chování je závislá na pochopení samotného vzniku motivace.

Bedrnová a Nový (2007) uvádí, že zdroje motivace představují skutečnosti podílející se na tvorbě motivace a patří mezi ně potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.

1. **Potřeby** – jsou chápány jako člověkem prožívané nedostatky něčeho, co je pro konkrétní osobu subjektivně významné. Jedná se o základní zdroj motivace. Potřeba se projevuje jako stav napětí, který vyvolává sklon k jeho odstranění

a vede tak k činnosti odstraňující daný nedostatek (Bedrnová a Nový, 2007).

Potřeby se člení na biologické a sociální. Biologické potřeby, tj. primární, jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla, patří mezi ně např. potřeba tekutin, potravy nebo kyslíku. Sociální potřeby, tj. sekundární, jsou spojeny s člověkem jako společenským a kulturním tvorem, patří mezi ně např. potřeba lásky nebo seberealizace (Bedrnová a Nový, 2007).

Tento nedostatek nemusí být zcela uvědomovaný. Existují také nevědomé potřeby, u kterých si člověk neuvědomuje motivační souvislosti (Bedrnová a Nový, 2007).

2. **Návyky** – označují opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob nějaké činnosti, kterou člověk vykonává v určité situaci. Tyto činnosti se tak stávají naučenými vzorci chování, stereotypy. Návyky mohou být nejen výsledkem výchovy, tj. vedlejším výsledkem výkonu frekventovaných činností, ale člověk se může také stát jejich vědomým tvůrcem (Bedrnová a Nový, 2007).

3. **Zájmy** – obecně je lze chápat jako zvláštní druh motivu. Jedná se o zaměření člověka na specifickou oblast jevů, která ho s určitou stálostí aktivizuje. Mezi významné aspekty projevu zájmů u každého člověka patří jejich existence, šíře, hloubka a stálost zájmové orientace. Klasifikace zájmů je velice široká, lze rozlišit např. zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, technické nebo sportovní (Bedrnová a Nový, 2007).
4. **Hodnoty** – představují prisouzení určitého významu či důležitosti nové a neznámé skutečnosti, se kterou se člověk setkává. Hodnoty tedy zahrnují nejen objektivní význam dané věci, ale také subjektivní smysl pro konkrétního jedince. Hodnocení některých skutečností člověk pouze přijímá ze svého sociálního prostředí. U každého člověka poté tato hodnocení představují hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání a prožívání a je také zdrojem motivace jeho činnosti (Bedrnová a Nový, 2007).
5. **Ideály** – představují určitou představu něčeho žádoucího a pozitivně hodnoceného, o co konkrétní jedinec usiluje. Ideály se týkají různých oblastí, může se jednat o určitou podobu životního cíle, pracovní oblasti, životního stylu nebo společenského uspořádání. Vznikají na základě působení rodiny a autorit obecně, tj. vlivem sociálních faktorů vývoje a tvorbou osobnosti člověka (Bedrnová a Nový, 2007).

1.2.4 Dynamika motivace

Motivovaná činnost člověka směřuje ke konkrétnímu cíli. Jeho dosažení pro něj představuje uspokojení motivů doprovázené vnitřním naplněním a zároveň vytváří možnost vzniku nových motivů. Celý proces ale nemusí probíhat úplně hladce, mohou se totiž vyskytnout skutečnosti bránící uskutečnění motivované činnosti. S touto problematikou se pojí dva základní pojmy – frustrace a deprivace (Bedrnová a Nový, 2007).

Frustrace znamená znemožnění uskutečnění motivované činnosti. Tímto pojmem lze označit určitou frustrační situaci, kdy někdo nebo něco zabraňuje realizaci dané činnosti, ale také vnitřní subjektivní stav, který je důsledkem frustrační situace. Jedná se např. o prožitek neúspěchu, zklamání či vzteku (Bedrnová a Nový, 2007).

Stav frustrace ovlivňuje veškerou činnost i chování člověka, který na něj určitým způsobem reaguje. Bedrnová a Nový (2007) zahrnují mezi typické reakce následující:

- a) Agrese – cílem agresivního chování může být příčina frustrace nebo také pouze náhradní objekt, který s danou frustrací nijak nesouvisí. Může mít podobu fyzickou, verbální či pouze fantazijní (Bedrnová a Nový, 2007).
- b) Regrese – představuje návrat daného jedince k vývojově nižším formám chování, což má dokumentovat, že danou situaci nemůže zvládnout, „když je ještě tak malý“ (Bedrnová a Nový, 2007).
- c) Stereotypie – znamená lpění na určitých činnostech, které jsou opakovaně prováděny bez efektu (Bedrnová a Nový, 2007).

Reakce člověka na určitou situaci souvisí s jeho frustrační tolerancí, která představuje jeho individuální míru odolnosti vůči dané situaci. Frustrace nemá zásadní vliv na přetváření osobnosti člověka, jedná se pouze o aktuální nežádoucí změny v činnosti a psychice člověka (Bedrnová a Nový, 2007).

Bedrnová a Nový (2007, s. 372) dále uvádí, že **deprivace** má zásadní dopad na vývoj osobnosti člověka. Jedná se o dlouhodobé neuspokojení základních potřeb jedince, které jsou pro něj významné. Z tohoto důvodu má deprivace významný negativní vliv na utváření osobnosti člověka.

Dle typu neuspokojených potřeb lze rozlišit několik druhů psychické deprivace:

- a) deprivace senzorická – důsledek významného či úplného omezení smyslových podnětů důležitých pro harmonický rozvoj osobnosti,
- b) deprivace emocionální – důsledek nedostatečného citového projevu, a to v kvantitativní i kvalitativní rovině,
- c) deprivace sociální – důsledek nedostatečného uspokojení potřeby stýkat se s dalšími lidmi a
- d) deprivace základních biologických potřeb – důsledek nedostatečného uspokojení potřeby spánku, jídla, tekutin apod. (Bedrnová a Nový, 2007).

1.2.5 Teorie pracovní motivace

Problematika motivace lidí k práci je složitou záležitostí. Jeden přístup k motivování nebude vyhovovat všem lidem, jelikož každý člověk má jiné potřeby, jiné stanovené cíle směřující k uspokojení jejich potřeb a každý realizuje jiné kroky určené ke splnění daných cílů (Kocianová, 2010).

Kocianová (2010) v rámci psychologie rozlišuje dvě základní skupiny motivů k práci:

- a) **Intrinsické motivy** přímo související s prací, mezi které patří zejména:
 - potřeba činnosti, tj. zbavit se přebytečné energie,
 - potřeba kontaktu s druhými lidmi,
 - potřeba výkonu – zejména úspěšného výkonu,
 - touha po moci a
 - potřeba smyslu života a seberealizace – práce umožňuje výkon smysluplné činnosti a také poskytuje příležitosti k rozvoji (Kocianová, 2010).
- b) **Extrinsické motivy** nesouvisející přímo s prací, mezi které patří zejména:
 - potřeba peněz,
 - potřeba jistoty – spojena zejména s budoucností člověka,
 - potřeba potvrzení vlastní důležitosti – často spojeno s prestiží dané pracovní pozice,
 - potřeba sociálních kontaktů v souvislosti s pracovní činností a
 - potřeba sounáležitosti – práce poskytuje možnost navázání kontaktů (Kocianová, 2010).

Proces samotné motivace je založen na celé řadě teorií vysvětlujících, co vlastně motivace znamená. Výčet těchto teorií se postupem času stále rozšiřoval.

Kocianová (2010) dělí teorie pracovní motivace do tří skupin dle zaměření. Jejich stručný přehled zobrazuje následující tabulka.

Tab. 1: Přehled teorií pracovní motivace (Upraveno dle Kocianová, 2010, s. 27)

| Zaměření teorie | | Název teorie | Autor teorie |
|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------|
| 1. | Instrumentalita | Teorie instrumentality | Taylor (1911) |
| 2. | Potřeby (obsah motivace) | Hierarchie lidských potřeb | Maslow (1954) |
| | | Teorie ERG | Alderfer (1972) |
| | | Teorie manažerských potřeb | McClelland (1961) |
| | | Dvoufaktorová teorie | Herzberg (1957) |
| 3. | Proces – očekávání | Expektační teorie | Vroom (1964) |
| | Proces – dosahování cílů | Teorie cíle | Latham, Locke (1979) |
| | Proces – pocity spravedlnosti | Teorie spravedlnosti (ekvity) | Adams (1965) |

Teorie instrumentality

Taylorova teorie instrumentality považuje za nejlepší nástroj utváření chování člověka uplatnění odměn a trestů, které přímo navazují na jejich výkon. Stimulování výkonu pracovníků tímto způsobem je dodnes velmi hojně využíváno. Na základě této teorie zaměstnavatelé uplatňují peněžní pobídky pro získání požadovaného výkonu ze strany zaměstnanců, ne vždy je však tato metoda účinná. Její uplatnění úzce souvisí s důkladnou kontrolou (Armstrong a Taylor, 2015).

Hierarchie lidských potřeb

Maslowova hierarchie potřeb rozděluje potřeby do pěti hlavních kategorií, které mají všichni společné a které jsou řazeny hierarchicky. Podle Maslowa je pro existenci vyšších potřeb nejdříve nutné dosažení potřeb nižších, přičemž nejvyšší potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena (Armstrong a Taylor, 2015).

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že tato teorie je kritizována především proto, že lidé mohou mít odlišné priority a jejich potřeby se nemusí nutně vyvíjet důsledně hierarchicky.

Rozdělení potřeb dle Maslowa je znázorněno na následujícím obrázku.



Obr. 1: Maslowova hierarchie potřeb (Upraveno dle Armstrong a Taylor, 2015, s. 220)

Teorie ERG

Alderferova teorie ERG představuje jednodušší teorii oproti Maslowově teorii potřeb a rozděluje potřeby do tří kategorií:

1. existence – do této skupiny patří hlad či žízeň, zároveň ale také mzda či pracovní podmínky,
2. sounáležitost – do této skupiny náleží pochopení, přijetí či vliv, jelikož lidé všeobecně potřebují být součástí prostředí, ve kterém žijí,
3. růst – představuje nejvýznamnější skupinu potřeb, kdy lidé chtějí co nejlépe využít to, čím jsou, aby se stali tím, čím se mohou stát (Armstrong a Taylor, 2015).

Teorie manažerských potřeb

McClellandova teorie potřeb vychází ze studia a pozorování manažerů. McClelland určil tři důležité potřeby:

1. potřeba úspěchu – jedná se o potřebu prosperovat mezi konkurencí a zároveň jde o nejdůležitější potřebu,
2. potřeba sounáležitosti – představuje potřebu přátelských a vřelých vztahů s dalšími lidmi,

3. potřeba moci – jedná se o potřebu mít vliv na ostatní lidi a řídit je (Armstrong a Taylor, 2015).

Dvoufaktorová teorie

Herzbergův dvoufaktorový model rozděluje faktory na dvě skupiny, a to na:

1. faktory spojené s osobností člověka, tj. motivátory či satisfaktory,
2. faktory spojené s objektivními vnějšími podmínkami práce, tj. hygienické vlivy či dissatisfaktory (Kocianová, 2010).

Rozdělením těchto faktorů Herzberg rozlišil spokojenost s prací a spokojenost v práci. Obě skupiny faktorů mohou mít pozitivní nebo negativní účinek. Motivátory mající pozitivní účinek, tj. zapříčiňují spokojenost zaměstnanců, mohou být zajímavá práce, získaná odpovědnost, příležitost k postupu či uznání. Motivátory mající negativní účinek, tj. zapříčiňují nespokojenost zaměstnanců, mohou být nudná práce, malá nebo žádná odpovědnost, žádné uznání či málo příležitostí k seberealizaci (Kocianová, 2010).

Kocianová (2010, s. 30) řadí mezi frustrátory mající pozitivní účinek, tj. neovlivňující spokojenost zaměstnanců, zejména plat, dobrou personální a podnikovou politiku nebo jistotu pracovního místa. Frustrátory mající negativní účinek, tj. způsobující nespokojenost zaměstnanců, mohou být špatné pracovní podmínky, špatná personální a podniková politika nebo nejistota pracovního místa.

Kocianová (2010) uvádí, že Herzbergova teorie je kritizována kvůli pochybě její obecné platnosti, jelikož nepočítá s osobnostními proměnnými. Mezi tyto proměnné patří např. skutečnost, že pracovní postup nebude mít pozitivní vliv na spokojenost pracovníka v případě, kdy o něj nemá zájem.

Expektační teorie

Vroomova teorie očekávání sestává ze tří důležitých faktorů:

1. valence, tj. hodnota,
2. instrumentalita, tj. mínění, že realizace jedné věci povede k další,
3. expektace, tj. očekávání, že úsilí člověka vede ke konkrétnímu výsledku (Kocianová, 2010).

Podle Vrooma je možné úroveň motivace vyjádřit pomocí součinu valence a expektace. Valence představuje subjektivní hodnotu očekávaného výsledku jednání a expektace poté znázorňuje subjektivní očekávání, že určitý čin povede k předpokládanému výsledku (Kocianová, 2010).

Tato teorie definuje koncepci očekávání tak, že v případě, kdy jednotlivec musí provést volbu mezi různými alternativami mající nejisté výsledky, na jeho chování mají vliv jednak preference ve vztahu k těmto výsledkům a jednak jeho subjektivní míra přesvědčení, že jsou tyto výsledky možné (Kocianová, 2010).

Podle Vrooma souvisí pracovní spokojenost zaměstnance s úrovní touhy, proto lidé s nízkou úrovní touhy mají menší požadavky na získání pocitu pracovní spokojenosti, a naopak lidé s vysokou úrovní touhy mají vyšší nároky na pracovní spokojenost. Vroom je dále přesvědčen o tom, že konkrétní situace zvětšující pracovní spokojenost může dále vést k dalším zdrojům pracovní spokojenosti (Kocianová, 2010).

Teorie cíle

Lathamova a Lockeho teorie cíle je postavena na přesvědčení zlepšení motivace a výkonu v závislosti na stanovení určitých cílů jednotlivcům (při jejich současném zapojení v rámci vytyčení cílů), na akceptaci těchto cílů a jejich dosažitelnosti, přestože mohou být náročné. Poté by měla být udělena zpětná vazba vztahující se k výkonu jednotlivců, která napomáhá udržovat motivaci (Armstrong a Taylor, 2015).

Teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají zacházení s nimi v porovnání s ostatními. Pracovníci hodnotí spravedlnost vlastních odměn (tj. výstupy) ve vztahu ke svému vynaloženému úsilí či kvalifikaci (tj. vstupy) a poměr vlastních vstupů a výstupů porovnávají s dalšími pracovníky. Odměnu tak považují za nespravedlivou, pokud je pro ně tento poměr vstupů a výstupů nepříznivý (Armstrong a Taylor, 2015).

Výčet nejužívanějších teorií pracovní motivace se u různých autorů více či méně liší. Například autoři Šlapák a Štefko (2015) mezi ně ve své publikaci oproti výše uvedeným zařazují navíc Maslowovu rozšířenou osmiúrovňovou hierarchii potřeb, Skinnerovu teorii pozitivního posílení a McGregorovu teorii X a Y. Naopak vynechávají

Alderferovu teorii ERG a Lathamovu a Lockeho teorii cíle. Dále Jermář a kol. (2017) řadí ve srovnání s výše popsány teoriemi mezi ty nejužívanější navíc také McGregorovu teorii X a Y a poté ještě Whiteho teorii kompetence. Naopak z tohoto výčtu vynechává Taylorovu teorii instrumentality, Alderferovu teorii ERG, McClellandovu teorii manažerských potřeb a Lathamovu a Lockeho teorii cíle.

1.2.6 Motivační typy lidí

Plamínek (2015, s. 45) rozlišuje čtyři motivační typy lidí podle jejich ustálených vzorů jednání, kterými jsou:

1. objevovatelé,
2. usměrňovatelé,
3. slad'ovatelé a
4. zpřesňovatelé.

Objevovatelé preferují dynamiku a zaměřují se především na užitečnost. Svět vidí jako množinu problémů, které jsou určeny k řešení, a proto je nejvíce láká zdolávání překážek a přijímání výzev. Jejich typickými charakterovými vlastnostmi jsou nezávislost, samostatnost, netrpělivost a také prahnou po informacích (Plamínek, 2015).

Jakmile objevovatelé vyřeší nějaký problém, ihned hledají novou výzvu k rozluštění. Právě tito lidé mají perfektní předpoklady pro vědeckou a kreativní práci, která nevyžaduje spolupráci v týmu. Zároveň si nesmírně cení své svobody, při jejím narušení se tedy dokáží ozvat, přestože bývají povětšinou mlčenliví. Při komunikaci užívají výraznou řeč těla (Plamínek, 2015).

Usměrňovatelé preferují dynamiku a zaměřují se především na efektivitu. Rádi ovlivňují lidi ve svém okolí a milují volnost a neomezené možnosti. Usměrňovatelé mají potřebu lidi kolem sebe zařadit do určité skupiny v rámci hierarchického uspořádání společnosti (Plamínek, 2015).

Tito lidé bývají rádi středem pozornosti a zároveň velmi vnímají co je a co není ve společnosti vhodné. Dále mívají výborné přesvědčovací schopnosti a jsou tak přirozenými vůdci větších skupin lidí. Jejich výraznou vlastností je nadšení

pro soutěživost. Předmětem soutěže pro ně bývá nejčastěji pozice v hierarchii, proto si nejméně rozumí s objevovateli a často je zesměšňují (Plamínek, 2015).

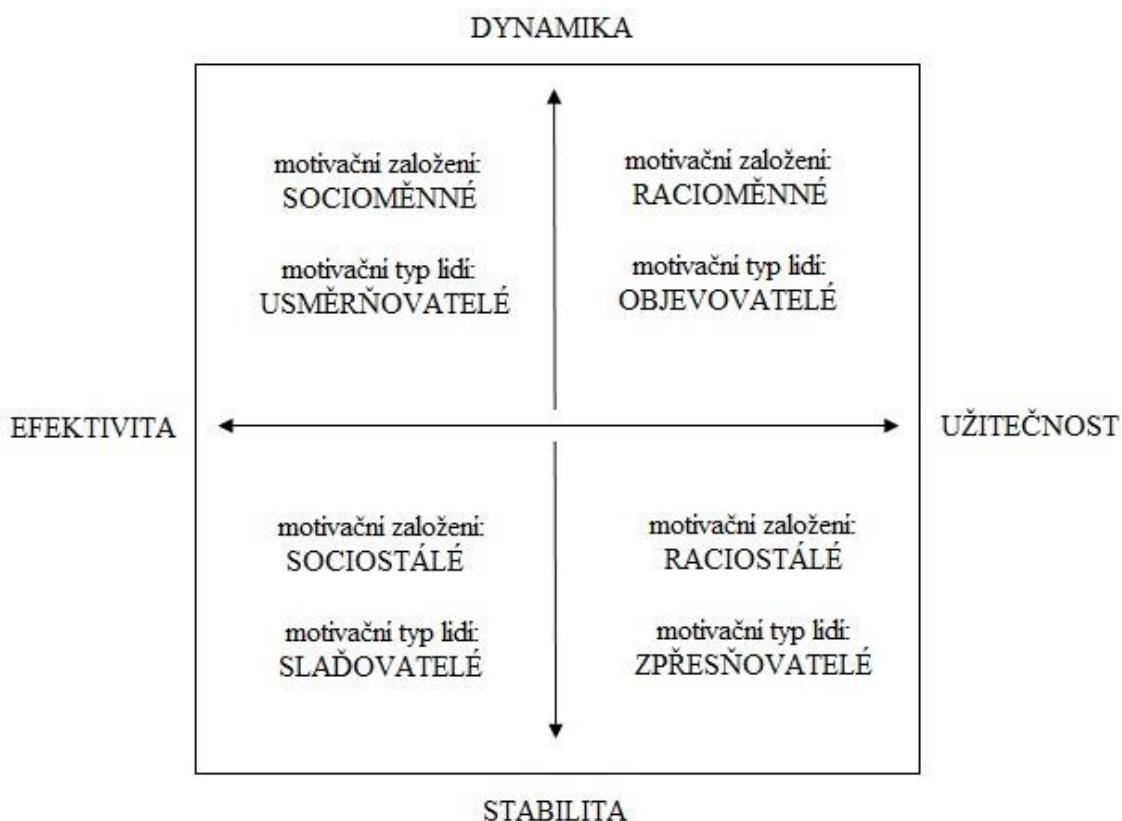
Sladřovatelé preferují stabilitu a zaměřují se především na efektivitu. V jejich světě se v podstatě vše točí kolem lidí (jejich vztahů, pocitů a spokojenosti). Pro sladřovatele je důležitý horizontální rozměr mezilidských vztahů, nikoliv vertikální jako je tomu v případě usměrňovatelů (Plamínek, 2015).

Výraznými charakterovými vlastnostmi jsou vstřícnost a empatie. Sladřovatelé uznávají právo druhých mít odlišný názor, dokáží je výborně pochopit a jeví o jejich osobu a pocity upřímný zájem (Plamínek, 2015).

Zpřesňovatelé preferují stabilitu a zaměřují se především na užitečnost. Mezi jejich charakterové vlastnosti patří spolehlivost, pečlivost, pořádkumilovnost a velká píle. Tito lidé jsou přísní na své okolí, a především na sebe. Velmi důležité jsou pro ně normy a pravidla (Plamínek, 2015).

Během komunikace vystupují zpřesňovatelé racionálně a zároveň skrývají své emoce, což má někdy za následek nezvládnutí nadměrné zátěže. Bývají velmi loajální k firmám i nadřízeným, které respektují a vnímají je jako formální autoritu i v případě pocíťování antipatie k této osobě (Plamínek, 2015).

Typy motivačního založení a k nim odpovídající motivační typy lidí jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obr. 2: Typy motivačního založení a motivační typy lidí (Upraveno dle Plamínek, 2015, s. 45)

Plamínek (2015) zdůrazňuje, že k účinnému působení zaměstnavatele na své zaměstnance je třeba, aby své pracovníky aktivně poznával. To zahrnuje především testování jejich reakce na různé situace, aby se projevilo jejich motivační zaměření.

1.3 Evaluace

Hodnocení zaměstnanců, tj. evaluace pracovníků, představuje pro společnost nástroj řízení jejich pracovního výkonu. Podstatou tohoto procesu je získání zpětné vazby o faktickém pracovním výkonu zaměstnanců, která slouží k dosažení jeho požadované úrovně (Šikýř, 2016).

Takovéto hodnocení pracovníků tedy slouží jako základní způsob komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky o vykonávané práci.

Hodnocení pracovníků lze vykonávat jednorázově nebo periodicky. **Jednorázové hodnocení** se provádí pouze u vybraného zaměstnance či u skupiny zaměstnanců, kteří plnili konkrétní úkol, a je tedy realizováno pouze v případě potřeby. **Periodické hodnocení** se provádí nepřetržitě v předem určených intervalech (Šlapák a Štefko, 2015).

Hodnocení pracovníka může plynout od několika **různých hodnotitelů**. Šlapák a Štefko (2015, s. 107) uvádí následující:

- přímý nadřízený pracovníka,
- nadřízený přímého nadřízeného,
- zaměstnanec personálního útvaru,
- sám hodnocený pracovník (tj. sebehodnocení),
- spolupracovníci a kolegové,
- podřízení,
- klienti a zákazníci či
- externí organizace.

1.3.1 Předmět hodnocení

Předmětem celkového hodnocení zaměstnanců se stávají určité faktory ovlivňující jejich pracovní výkon. Někteří autoři (Kocianová, 2010, Urban, 2013, Šikýř, 2016) se v zásadě shodují na třech základních kritériích hodnocení, mezi které patří:

- výsledky pracovní činnosti,
- pracovní chování nebo
- schopnosti zaměstnanců a jejich rozvojový potenciál.

Hodnocení **výsledků pracovní činnosti** je zaměřené na konkrétní cíle, které byly pracovníkovi stanoveny v rámci předcházejícího hodnotícího období nebo za které má zodpovědnost trvale. Skutečná efektivita takového hodnocení se odvíjí od určitosti daného cíle a od možnosti pracovníka ovlivnit jeho splnění (Urban, 2013).

Hodnocení **pracovního chování** obsahuje vždy několik kritérií, které mají slovní povahu. Efektivita takového hodnocení se odvíjí od správného určení těchto kritérií.

Měla by se zaměřovat na významné, jasné a předem určené zásady chování pracovníků a současně být definována tak, aby se při jejich hodnocení předešlo subjektivitě. Hodnocených kritérií by neměl být příliš velký počet, jelikož mají poté posuzovatelé sklon k jejich podobnému hodnocení (Urban, 2013).

Hodnocení **schopností zaměstnanců a jejich rozvojového potenciálu** se zaobírá předpoklady pracovníka k náročnější práci, jeho následným rozvojem nebo povýšením. Posouzení schopností a potenciálu je často založeno na odhadu možností pracovníka v budoucnu (Urban, 2013).

Kocianová (2010, s. 150) jako další kritérium hodnocení pracovního výkonu uvádí **sociální chování** zahrnující jednání s lidmi, chování vůči nadřízeným a podřízeným, vztah ke kolegům, vztah k zákazníkům a také styl vedení lidí.

Šikýř (2016, s. 123) dále mezi kritéria hodnocení zahrnuje **motivaci** představující ochotu k práci a **pracovní podmínky** v podobě pracovní doby či pracovního prostředí.

Urban (2013, s. 93) současně upozorňuje na existenci vyšší subjektivity posuzovatele, která hraje v rámci tohoto hodnocení velmi významnou roli. Pro potlačení subjektivity, a naopak podporu objektivity, je vhodné využít vytvořené modely kompetencí, které určují schopnosti potřebné pro výkon konkrétních pracovních pozic.

1.3.2 Formy hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, tj. získávání a poskytování zpětné vazby, může mít různé formy a při jejich rozlišování vždy záleží, podle jakého kritéria dané formy rozdělujeme.

Někteří autoři (Sakslová a Šimková, 2013, Šikýř, 2016) rozdělují hodnocení podle toho, do jaké míry má závaznou podobu:

1. **Hodnocení neformální** – prováděno průběžně během určitého období, kdy manažer vede pracovníka k dosažení určitého pracovního výkonu. Tímto způsobem lze včas identifikovat odchylku mezi skutečným a požadovaným výkonem a určit tak nejvhodnější způsob napravení daného rozdílu (Sakslová a Šimková, 2013, Šikýř, 2016).

2. **Hodnocení formální** – prováděno periodicky za určité období, kdy manažer projednává s pracovníkem dosažený pracovní výkon, jeho schopnosti či motivaci. Toto hodnocení dále slouží např. k odměňování a vzdělávání daného zaměstnance (Sakslová a Šimková, 2013, Šikýř, 2016).

Sakslová a Šimková (2013, s. 98) navíc rozlišují formy hodnocení podle počtu účastníků na:

1. **individuální** – jedná se o nejvhodnější formu hodnocení, která probíhá prostřednictvím dialogu mezi vedoucím a podřízeným,
2. **skupinovou** – probíhá za účasti spolupracovníků daného zaměstnance a provádí se pouze v odůvodněném případě, např. pokud zaměstnanec velmi ovlivňuje výsledek celé skupiny,
3. **za účasti odborníků** – obsahuje širší spektrum hodnotících postupů a realizuje se především u manažerů a různých specialistů.

Šlapák a Štefko (2015, s. 108) uvádí možnost provedení hodnocení pracovního výkonu formou:

1. **komparativní** – jedná se o srovnání výkonu konkrétního zaměstnance s výkony jiných zaměstnanců,
2. **posuzovací** – porovnává se skutečně dosažený pracovní výkon zaměstnance s jeho žádoucí úrovní,
3. **analytickou** – jedná se o podrobnou analýzu pracovního výkonu,
4. **strukturovanou** – výkonnost pracovníka je hodnocena na základě předem vytvořeného schématu.

1.3.3 Nástroje hodnocení

Nástroje hodnocení zaměstnanců závisí na samotném předmětu hodnocení. Urban (2013, s. 93) a Šikýř (2016, s. 123) mezi tyto prostředky zahrnují hodnocení pomocí:

- dohodnutých cílů,
- stanovených norem a standardů,

- posuzovacích stupnic,
- kritických případů,
- metody assessment/development center a
- metody personálního auditu.

Urban (2013, s. 93) kromě výše zmíněných nástrojů navíc ještě uvádí hodnocení na základě kontrolních seznamů neboli check-listů.

Hodnocení na základě dohodnutých cílů představuje nástroj zejména pro hodnocení výsledků práce. Tato forma je vhodná v oblastech, kdy je možné zaměstnancům jejich osobní či skupinové cíle předem určit a splnění těchto cílů lze objektivně změřit (Urban, 2013). Stanovené cíle by měly být tzv. SMART, tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínové (Šikýř, 2016).

Urban (2013, s. 93 – 94) dále uvádí, že s touto metodou se lze setkat především při hodnocení manažerů a specialistů. Mezi její výhody patří poskytnutí možnosti zaměstnancům částečně se podílet na stanovení cílů, čímž se zvyšuje míra jejich motivace.

Hodnocení na základě stanovených norem a standardů srovnává skutečně dosažený pracovní výkon zaměstnance s existujícími výkonovými normami a standardy kvality. Tyto stanovené normy a standardy je možné považovat za cíle určující požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výkonů a zároveň představují objektivní měřítko výsledků práce. S touto metodou se lze setkat zejména při hodnocení výrobních dělníků (Urban, 2013).

Hodnocení na základě posuzovacích stupnic představuje posouzení jednotlivých kritérií pracovního výkonu, mezi které může patřit např. kvalita práce nebo přístup k práci. Každému kritériu je přidělen určitý stupeň pracovního výkonu (Šikýř, 2016). V rámci tvorby posuzovacích stupnic je nejvhodnější použít čtyřbodové škály, které znemožňují hodnotit všechna kritéria jako průměrné. Pro zvýšení objektivity je dále žádoucí připojit ke každému hodnocenému kritériu také jeho slovní popis (Urban, 2013).

Hodnocení na základě kritických případů přináší pouze doplňkové údaje o pracovních výsledcích zaměstnance, kdy hodnotitel sleduje a písemně eviduje

uspokojivé a neuspokojivé situace v rámci pracovního výkonu hodnoceného (Šikýř, 2016).

Hodnocení na základě metody assessment/development center představuje velmi časově, finančně i personálně náročnou metodu hodnocení, pročež nachází uplatnění zejména při hodnocení manažerů a specialistů. Tato forma hodnocení je vhodná také při výběru těchto pracovníků. Samotné hodnocení má podobu řešení případových studií či modelových úkolů (Urban, 2013).

Hodnocení na základě metody personálního auditu představuje vnější hodnocení klíčových zaměstnanců, zejména manažerů, realizované specializovanými poradci. V rámci této formy hodnocení jsou posuzovány především zkušenosti, pracovní postoje, schopnosti, potenciál a motivace manažera. Metoda nachází využití zejména při změnách v organizaci (Urban, 2013).

Hodnocení na základě kontrolních seznamů představuje nástroj pro průběžné hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Kontrolní seznamy jsou soupisy činností, které by měl pracovník provádět. Je možné je tedy chápat jako návod ke správnému výkonu jednotlivých pracovních úkolů (Urban, 2013).

1.3.4 Časté chyby při hodnocení

Hodnotitelé se při posuzování pracovníků dopouštějí mnoha chyb, třebaže jsou často velmi dobře teoreticky připraveni. Šlapák a Štefko (2015) za jednu z nejvýznamnějších chyb považují nedostatečné zapojení hodnocených zaměstnanců do celého procesu.

Přestože hodnotitelé vyvíjejí snahu o hodnocení s co nejvyšší objektivitou, často se dopouštějí následujících nechtěných chyb:

- „**haló efekt**“ – hodnotitel posuzuje hodnoceného na základě prvního dojmu, ze kterého vyvodí obecnou povahu daného člověka; hodnocený často disponuje určitým dominantním rysem, na jehož základě ovlivní hodnotitele natolik, že podle něho posuzuje také jeho další charakteristiky,
- **nadměrné nároky** – hodnotitel požaduje od hodnoceného nepotřebné vlastnosti, které při výkonu dané práce nevyužije,

- **mírnost** – představuje protiklad nadměrných nároků, kdy hodnotitel požaduje od hodnoceného méně vlastností (např. znalostí či odpovědnosti) než koresponduje s jeho funkčním zařazením,
- **efekt novosti** – hodnotitel přisuzuje vyšší důležitost současným kritickým případům než zcela totožným dřívějším případům,
- **přeceňování vztahu** – hodnotitel posuzuje stejným způsobem okolnosti, které spolu podle něho úzce souvisejí,
- **obava používat krajní stupeň hodnocení** – hodnotitel užívá při posuzování pouze střední hodnotící stupně, z tohoto důvodu se zřídka kdy užívají třístupňové stupnice,
- **efekt pořadí** – nazýván také jako sériový efekt, kdy hodnotitel přenáší hodnocení jednoho kritéria na následující,
- **oblíbenost** – hodnocení je ovlivněno vztahem hodnotitele k hodnocenému (např. dle chování či zevnějšku), a to v pozitivním i negativním smyslu,
- **předsudky** – na hodnocení má vliv postoj hodnotitele vůči specifické skupině pracovníků, jako jsou např. cizinci (Šlapák a Štefko, 2015).

1.4 Odměňování

Odměňování představuje velmi důležitou personální oblast, a to jak pro pracovníka, tak pro samotnou organizaci. Kocianová (2010, s. 160) uvádí, že se jedná o náhradu za vykonanou práci, která je uskutečňována formou mzdy, platu nebo jinými peněžními a nepeněžními odměnami. Tyto formy náhrady za odvedenou práci mají dále vliv na množství a kvalitu následující vykonávané práce.

Sakslová a Šimková (2013) považují za významné problémy procesu odměňování zejména vytvoření harmonie mezi ekonomickými možnostmi podniku a požadavky pracovníků, tvorbu motivační funkce poskytovaných odměn a zajištění dostatečné konkurenceschopnosti těchto odměn.

1.4.1 Řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá různými strategiemi, politikou a procesy, které jsou nezbytné k zajištění dostatečného uznání a odměny pro zaměstnance za jejich přínos podniku. Všeobecně se zaměřuje na podobu, samotnou realizaci a stálé udržování systému odměňování (Armstrong, 2009).

Mezi **cíle řízení odměňování** patří:

- odměňovat pracovníky dle jimi vytvářené hodnoty,
- dávat do souladu uplatněné postupy odměňování s cíli organizace a také s hodnotami a potřebami zaměstnanců,
- odměňovat korektní činnosti, aby bylo pracovníkům jednoznačně zřejmé, jaké chování a výsledky jsou po nich žádány,
- zajištění a udržení nezbytných vysoce kvalitních zaměstnanců,
- správně motivovat lidi a dosáhnout tak jejich věrnosti a angažovanosti,
- tvorba kultury vysokého výkonu (Armstrong, 2009).

1.4.2 Systém odměňování

Naplnění cílů řízení odměňování je realizováno pomocí zavedeného systému odměňování. Armstrong (2009) uvádí, že tento systém tvoří:

- **strategie** odměňování – vypovídá o dlouhodobých cílech podniku v oblasti tvorby a realizace politiky a postupů odměňování, které jsou zároveň v souladu s celkovými podnikatelskými cíli organizace,
- **politika** odměňování – slouží jako návod při realizaci rozhodnutí a nutných kroků (např. politika podniku určuje úroveň peněžních odměn na úrovni průměrných tržních sazeb),
- **praxe** odměňování – tvořena mzdovými strukturami, metodami a programy (např. zásluhové odměňování)
- **procesy** odměňování – představují způsoby reálného uskutečnění politiky odměňování a celkovou realizaci odměňování z praktického hlediska,

- **postupy** odměňování – využívány za účelem udržení systému odměňování a zajištění jeho účinného a pružného fungování a také zabezpečení hodnoty odpovídající vynaloženým finančním prostředkům.

Vytvořený systém odměňování by měl **splňovat určité požadavky**. Kocianová (2010, s. 161) považuje za jeho hlavní úkol přilákat dostatečný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání a ustálit žádoucí zaměstnance. Dále by měl odměňovat zaměstnance za jejich prokázané úsilí, dosahované výsledky, poskytovanou loajalitu, schopnosti a zkušenosti.

Systém odměňování by měl podporovat získání konkurenceschopného postavení na trhu a také být v souladu se zdrojovými možnostmi podniku. Všichni pracovníci by ho měli akceptovat, měl by sloužit jako nástroj jejich motivace k co nejlepšímu výkonu dle jejich schopností a zároveň by měl být stimulem pro zvyšování jejich kvalifikace a zlepšování schopností. Systém odměňování musí být samozřejmě v souladu s existujícími právními normami a měl by zabezpečit vyhovující způsob kontroly celkových nákladů práce (Kocianová, 2010).

1.4.3 Faktory a kritéria odměňování

Rozhodnutí o poskytnutí odměny nezávisí pouze na mínění nadřízeného pracovníka či personalisty, ale podle mnoha autorů (Kocianová, 2010, Sakslová a Šimková, 2013) je závislé na celé řadě vnějších i vnitřních faktorů.

Mezi **vnější faktory** lze zahrnout:

- platnou legislativu, zejména mzdové předpisy,
- aktuální podmínky na trhu práce,
- vliv odborů v nadpodnikové sféře,
- regulace realizované státem nebo
- stávající výše životních nákladů (Sakslová a Šimková, 2013).

Mezi **vnitřní faktory** lze zahrnout:

- ekonomické podmínky podniku,
- uplatňovaná strategie podniku a vytvořené cíle,

- existující strategie odměňování pracovníků,
- charakter provozované činnosti nebo
- vliv odborů v podniku (Sakslová a Šimková, 2013).

Odměňování obecně řeší, za co by měl být pracovník odměňován. Sakslová a Šimková (2013) proto zdůrazňuje nutnost nalezení vyhovujících kritérií odměňování, ke kterým dále přihlížejí systémy odměňování. Tato kritéria lze rozdělit na obecná a specifická. Obecná kritéria představují především vzdělání a praxe zaměstnance. Specifická kritéria jsou poté schopnosti, chování, pracovní výsledky a osobnostní předpoklady zaměstnance.

1.4.4 Mzda vs. Plat

V oblasti odměňování je velmi důležité objasnit dva pojmy, které se velmi často zaměňují. Těmito pojmy jsou „mzda“ a „plat“.

Mzda představuje peněžité plnění (popřípadě naturální plnění v podobě výrobků, prací a služeb) poskytnuté pracovníkovi za jeho vykonanou práci. Toto peněžité či naturální plnění je poskytnuto zaměstnavatelem na základě podmínek dohodnutých v uzavřené pracovní smlouvě, ve vnitřních mzdových předpisech organizace, v platné kolektivní smlouvě či mzdovým výměrem. Mzdu je možné sjednat formou dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nebo je možné ji jednostranně určit ze strany zaměstnavatele (Sakslová a Šimková, 2013).

Sakslová a Šimková (2013, s. 107) uvádí, že plat představuje peněžité plnění poskytnuté zaměstnanci za jeho vykonanou práci, přičemž jeho zaměstnavatelem je jedna z následujících institucí:

- „*stát,*
- *územně samosprávný celek,*
- *státní fond,*
- *příspěvková organizace,*
- *školská právnická osoba,*
- *veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.*“ (Sakslová a Šimková, 2013, s. 107)

Plat stanovuje zaměstnavatel jednostranným právním úkonem, tj. platovým výměrem, na základě zákoníku práce a nařízení vlády (Sakslová a Šimková, 2013).

Dále je možné uzavřít mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti, kdy pracovníkovi plyne tzv. odměna z dohody představující peněžité plnění (Sakslová a Šimková, 2013).

1.4.5 Celková odměna

Pojetí celkové odměny má velmi významný vliv na celou strategii odměňování. Armstrong (2009) ve své publikaci tuto problematiku velice detailně popisuje.

Celková odměna zahrnuje veškeré typy odměn, které jsou vzájemně propojeny a jedná se s nimi jako s logickým celkem. Tento přístup se tedy zabývá všemi možnými prostředky, jak pracovníky společnosti odměňovat a docílit tak jejich uspokojení pomocí práce. Toto pojetí tedy chápe odměňování pracovníků jako něco více než jen zahrnování penězi (Armstrong, 2009).

Celková odměna spojuje dvě hlavní kategorie odměn:

- a) transakční odměny – zahrnují hmotné odměny týkající se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod,
- b) relační odměny – představují nehmotné odměny zahrnující vzdělávání a rozvoj pracovníků a dále zkušenosti či zážitky z práce (Armstrong, 2009).

Jednotlivé složky celkové odměny zobrazuje následující tabulka.

Tab. 2: Složky celkové odměny (Upraveno dle Armstrong, 2009, s. 42)

| | | | |
|---------------------------|----------------------------|--|----------------|
| Transakční odměny | Základní mzda/plat | Celková v penězích vyjádřená (hmotná) odměna | Celková odměna |
| | Zásluhová odměna | | |
| | Zaměstnanecké výhody | | |
| Relační (vztahové) odměny | Vzdělávání a rozvoj | Nepeněžní/vnitřní odměny | |
| | Zkušenosti/zážitky z práce | | |

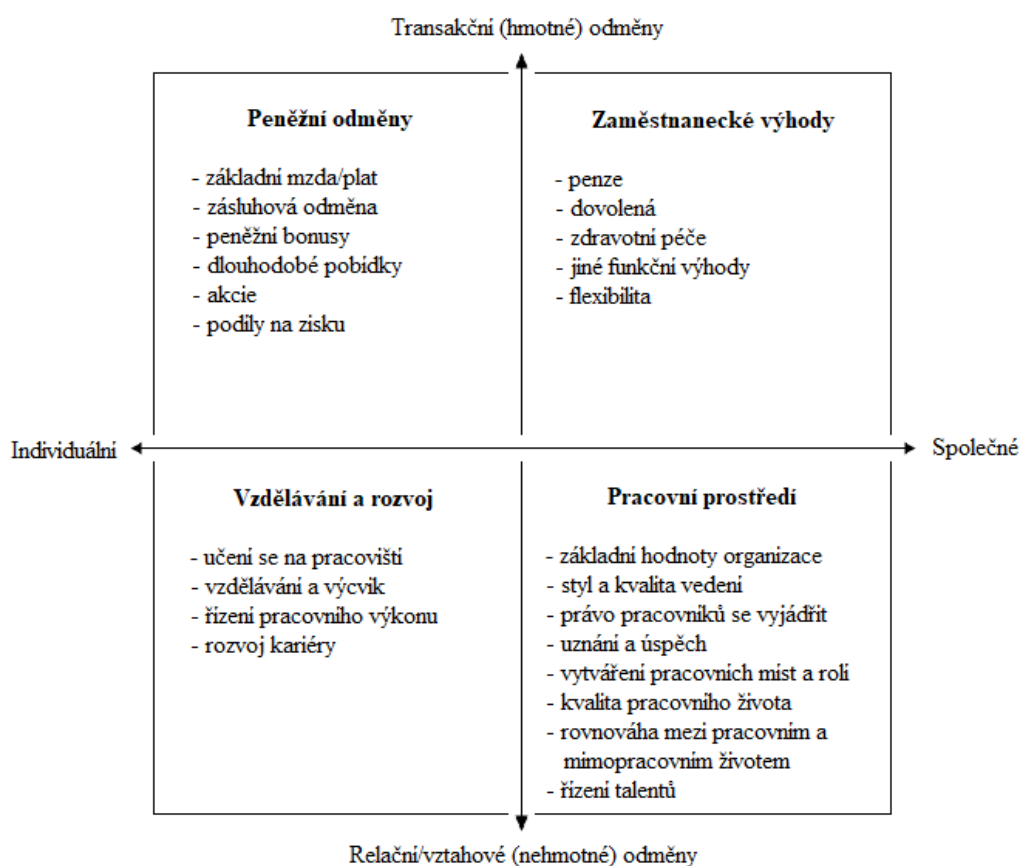
Sakslová a Šimková (2013, s. 108) upozorňují, že za práci vykonávanou za zvláštních podmínek přísluší zaměstnanci **příplatky**. Zákoník práce stanovuje nepovinné příplatky, které si určuje sama organizace, a dále povinné příplatky zahrnující příplatky za práci přesčas, dále za práci v noci, ve svátek, ve ztíženém pracovním prostředí a za práci o víkendu, tj. v sobotu a v neděli.

Dále Sakslová a Šimková (2013, s. 108 – 109) poukazují na nárok zaměstnance na **náhradu mzdy či platu** ve výši průměrného výdělku vymezeného zákoníkem práce. Tato náhrada pracovníkovi náleží, pokud nepracoval, ale měl by na mzdu nárok. Důvodem pro vyplacení náhrady může být např. dočasná pracovní neschopnost, mateřská dovolená, čerpání běžné dovolené, ošetřování dítěte, ale také účast na svatbě či pohřbu.

Koncept celkové odměny **poskytuje celou řadu výhod**, mezi které lze zahrnout zejména větší vliv vyznačující se přínosem v podobě většího a trvalejšího dopadu na motivaci a celkovou oddanost pracovníků právě díky vzájemnému provázání odlišných typů odměn. Jako další výhodu lze považovat zlepšení zaměstnaneckých vztahů. V případě tvorby vztahů mezi pracovníky pomocí působení pojetí celkové odměny vedou poté tyto vztahy k nejlepšímu možnému využití transakčních a relačních odměn. Třetí výhodou je flexibilita v uspokojování individuálních potřeb, kdy vhodně zvolené relační odměny mohou zaměstnance pevněji svázat s podnikem, pokud jsou v souladu s jejich individuálními potřebami. Jako poslední výhodu je možné uvést úspěch společnosti ve válce o talenty. Poskytované relační nepeněžní odměny odlišují danou společnost od jiných společností při získávání zaměstnanců na trhu práce. Organizace má tak možnost se stát „atraktivním zaměstnavatelem“ (Armstrong, 2009).

Armstrong (2009) zároveň upozorňuje na významnost transakčních odměn pro získání a ustálení zaměstnanců a také na jejich nevýhodu v podobě jednoduchosti napodobení konkurenty. Naopak relační odměny jsou významné pro zvětšení hodnoty transakčních odměn. Opravdová síla organizace tak spočívá v kombinaci obou typů odměn.

Model celkové odměny znázorňuje následující obrázek.



Obr. 3: Model celkové odměny (Upraveno dle Armstrong, 2009, s. 44)

1.4.6 Transakční odměny

Jak již bylo řečeno, transakční odměny představují hmotné odměny a lze mezi ně zařadit základní mzdu či plat, zásluhovou odměnu a zaměstnanecké výhody. Tyto typy odměn budou dále podrobněji popsány.

Základní mzda/plat

Formy základní mzdy nejsou určeny právním předpisem, nýbrž vycházejí z praktických zkušeností získaných při stanovení podmínek pro udělování mzdy. Označení jednotlivých typů základní mzdy užívá tedy rovněž právně nezávaznou terminologii (Brůha a kol., 2018).

Sakslová a Šimková (2013, s. 107 – 108) popisují v praxi nejčastěji užívané formy základní mzdy:

1. časová mzda,
2. úkolová mzda,
3. podílová mzda a
4. smíšená mzda.

Časová mzda je určena jako součin mzdové sazby a počtu odpracovaných jednotek za stanovené období splatnosti mzdy. Mzdová sazba je sjednána na jednu odpracovanou jednotku, kterou je ve většině případů hodina nebo měsíc. Období splatnosti mzdy představuje kalendářní měsíc. Tato forma mzdy je pro zaměstnavatele nejméně náročná, co se administrativy týče. Pro zaměstnance pak znamená záruku určité výše mzdy, která není závislá na ekonomických výsledcích podnikání zaměstnavatele (Brůha a kol., 2018).

Úkolová mzda představuje typ mzdy, jejíž výše závisí na splnění stanovené normy výkonu v porovnání se skutečným výkonem zaměstnance. Tato forma mzdy se používá zejména u dělnických profesí, kdy je v zájmu zaměstnavatele co nejvyšší produkce a zároveň zaměstnanci mohou výši této produkce svým výkonem ovlivnit (Brůha a kol., 2018).

Podílová mzda je tvořena procentuálním podílem z výkonů v peněžním vyjádření, většinou se jedná o podíl na dosažených tržbách (Brůha a kol., 2018). Užití této formy mzdy je nejvhodnější v rámci obchodní činnosti nebo v oblasti služeb (Sakslová a Šimková, 2013).

Smíšená mzda představuje kombinaci časové mzdy s úkolovou nebo podílovou mzdou (Brůha a kol., 2018).

Zásluhová odměna

Zásluhová peněžní odměna se vztahuje k pracovnímu výkonu zaměstnance, k jeho schopnostem, přínosu společnosti, dovednostem či zkušenostem. Tyto peněžní odměny mohou, ale nemusí, být propojeny se základní mzdou či platem. V případě, že nejsou takto provázány, označují se jako proměnlivé peněžní odměny vyplácené ve formě peněžních bonusů (Armstrong, 2009).

Armstrong (2009, s. 287) také uvádí, že tento typ odměny je často považován za nejlepší prostředek motivace pracovníků. Zároveň upozorňuje, že předpoklad takto vytvořené dlouhotrvající motivace však představuje velké zjednodušení.

Zásluhové odměny lze rozdělit do několika oblastí:

- a) odměny podle výkonu – propojeny s dosažením určitých stanovených výsledků ve formě úkolů či cílů,
- b) odměny podle schopností – závisí na stupni schopností, který při pracovním výkonu zaměstnanci projevují,
- c) odměny podle přínosu – zaměřují se na míru přínosu jednotlivých zaměstnanců k dosažení cílů daného týmu a celé organizace, a to prostřednictvím jejich dovedností a úsilí vloženého do výsledků práce,
- d) odměny podle dovedností – spojeny se schopnostmi zaměstnance využívat pro odlišné úkoly rozsáhlejší spektrum dovedností (či jejich větší úroveň),
- e) odměny podle délky zaměstnání – určují fixní vzrůst mzdy či platu dle doby nepřetržitého zaměstnání, a to na jednom konkrétním pracovním místě, anebo v rámci jedné úrovně mzdové bodové stupnice (Armstrong, 2009).

Zaměstnanecké výhody

Armstrong (2009, s. 382) popisuje poskytované zaměstnanecké výhody jako velmi podstatnou část celkové odměny, která zvyšuje blahobyt zaměstnanců. Dále také zdůrazňuje nutnost velmi důkladného plánování a řízení udělování těchto odměn, jelikož jejich výše často představuje až jednu třetinu celkových nákladů vynaložených na základní mzdy či platy.

Tento typ transakčních odměn zvyšuje oddanost pracovníků, ne vždy je však zaměstnavateli poskytován pouze ke zvýšení blahobytu zaměstnanců, nýbrž pro udržení konkurenceschopnosti jejich nabízené celkové odměny (Armstrong, 2009).

Zaměstnavatelé poskytují zaměstnanecké výhody z několika různých oblastí, mezi které patří osobní bezpečnost, peněžní pomoc, osobní potřeby, podnikové automobily a další dobrovolné zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2009).

Za zaměstnanecké výhody mířené na **osobní bezpečnost** lze považovat následující:

- zdravotní péče – zajištění privátní zdravotní péče pro zaměstnance formou zdravotního pojištění zřízeného pro účely krytí léčebných nákladů v soukromé nemocnici a dále také zajištění periodických lékařských prohlídek,
- pojištění – poskytované pro případ smrti zaměstnance v zaměstnání, dále pro případ osobního úrazu a také při vyslání zaměstnance na služební cestu,
- nemocenské dávky – spočívají v poskytnutí celé mzdy či platu po určitou dobu trvání nemoci a dále v poskytnutí části mzdy či platu po uplynutí daného období (většinou se jedná o jednu polovinu), nárok na tuto formu odměn bývá provázaný s délkou zaměstnání,
- dodatečné odstupné při propouštění z důvodu nadbytečnosti – jedná se o poskytnutí peněžitého plnění nad rámec odstupného povinného ze zákona,
- poradenství týkající se kariéry – je zpravidla poskytováno zaměstnancům propuštěným z titulu nadbytečnosti (Armstrong, 2009).

Za zaměstnanecké výhody mířené na **peněžní pomoc** je možné považovat následující:

- podnikové půjčky – poskytnutí nízké bezúročné půjčky zaměstnancům nebo vyšší půjčky s nízkým úrokem, a to na zvláštní účel (např. zlepšení bydlení),
- půjčky na permanentky – poskytnutí bezúročné půjčky na předplacení kulturních a sportovních akcí nebo jízdenek,
- pomoc při splácení hypoték – představují placení úroků z hypotéky do stanovené výše, tato zaměstnanecká výhoda je nejobvyklejší u organizací poskytujících finanční služby,
- příspěvky na přemístění – určeny pro zaměstnance přemístěné organizací jinam nebo naopak organizací získané odjinud, jedná se např. o příspěvky na náklady související se stěhováním,
- členské příspěvky v profesních organizacích – určeny na příspěvky související s členstvím např. ve sdružení účetních (Armstrong, 2009).

Za zaměstnanecké výhody mířené na **osobní potřebu** lze považovat následující:

- poskytnuté peněžní plnění nad rámec zákonného minima během trvání mateřské či otcovské dovolené,

- poskytnuté volno zaměstnanci pro jeho osobní důvody,
- péče o děti zaměstnanců v podnikových mateřských školkách či jeslích, popřípadě příspěvky na zajištění této péče mimo organizaci,
- poskytnutí poradenských služeb před odchodem pracovníka do důchodu,
- osobní poradenské služby formou programu pomoci zaměstnancům,
- podniková sportovní a jiná společenská zařízení,
- poskytnutí podnikové slevy na výrobky či služby nabízené společností,
- poukázky na nákup zboží v různých prodejních řetězcích (Armstrong, 2009).

Armstrong (2009, s. 384) označuje za jednu z nejvíce oceňovaných zaměstnaneckých výhod poskytnutí **podnikového automobilu** zaměstnanci. Užívání takového automobilu i pro soukromé účely je pro zaměstnance zdaněno, na druhou stranu nemusí pracovník vynaložit žádné finanční prostředky na nákup automobilu ani na jeho údržbu.

Forma **dobrovolných zaměstnaneckých výhod** dává zaměstnancům možnost nákupu zboží či služeb za nižší cenu. Při uplatnění těchto výhod zaměstnavatel sjedná s poskytovatelem zboží či služeb dohodu o slevě, přičemž ho tento systém nic nestojí. Mezi oblíbené zaměstnanecké výhody této povahy patří benefity v oblasti:

- zdraví – zahrnuje např. pojištění péče o chrup či pojištění privátní léčebné péče,
- ochrany – obsahuje např. životní pojištění, osobní úrazové pojištění či pojištění příjmu,
- volného času – zahrnuje např. cestovní pojištění, dovolená za zvýhodněnou cenu či půjčení počítače,
- domácnosti – obsahuje např. zboží pro domácnost za zvýhodněné ceny (Armstrong, 2009).

Dalšími poskytovanými zaměstnaneckými výhodami může být bezplatné parkování, zvýšený počet dnů dovolené nad zákonný limit, pořádání vánočních večírků či káva, čaj a studené nápoje nabízené na pracovišti (Armstrong, 2009).

1.4.7 Relační/vztahové odměny

Jak již bylo výše zmíněno, relační neboli vztahové odměny představují nehmotné odměny a lze mezi ně zařadit dvě hlavní oblasti, kterými jsou vzdělávání a rozvoj a dále zkušenosti a zážitky z práce, tj. pracovní prostředí. Tyto formy odměn budou dále podrobněji popsány.

Vzdělávání a rozvoj

Mezi poskytované relační odměny v oblasti vzdělávání a rozvoje zahrnuje Armstrong (2009) následující:

1. Učení se na pracovišti – pracoviště poskytuje možnost rozvoje dovedností pracovníků a zvyšuje tak jejich zaměstnatelnost. Učení může být zcela úmyslné a naplánované a představuje přirozenou součást práce (Armstrong, 2009).
2. Vzdělávání a výcvik – možnost systematického vzdělávání a rozvoje umožňuje zaměstnancům stálé zvyšování jejich kvalifikace a rozmach jejich kariéry. Tato oblast je velmi důležitá v plochých organizacích, kdy je možnost povýšení značně omezena, ale zaměstnanci mají příležitost rozvoje v horizontální linii (Armstrong, 2009).
3. Řízení pracovního výkonu – recenze pracovního výkonu zaměstnance nabízí informace pro vypracování návrhu jeho osobního rozvoje. Tím dále nabádá pracovníka k samostatnému vzdělávání, ve kterém mu může být nápomocný samotný manažer nebo společnost (Armstrong, 2009).
4. Rozvoj kariéry – společnost nabízí talentovaným pracovníkům vedení a podporu potřebnou k uplatnění jejich potenciálu a tím dosažení úspěšné kariéry (Armstrong, 2009).

Pracovní prostředí

Mezi poskytované relační odměny v oblasti pracovního prostředí zahrnuje Armstrong (2009, s. 44) základní hodnoty organizace, styl a kvalitu vedení, právo pracovníků vyjádřit se, uznání, úspěch, vytváření pracovních míst a rolí, kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a řízení talentů.

Základní hodnoty organizace tvoří jádro tvorby optimálního odměňujícího pracovního prostředí. Existuje silná vazba mezi pozitivním přístupem k řízení lidských zdrojů, hladinou spokojenosti pracovníků, jejich motivací, oddaností podniku a výkonem celé organizace (Armstrong, 2009).

Styl a kvalita vedení velmi závisí na lidech společnosti. Jejich úkolem je zajistit realizaci úkolů prostřednictvím pracovníků, zároveň by měli dosáhnout motivace a angažovanosti zaměstnanců. Lídři poskytují uznání a pochvalu, příležitost být součástí smysluplné činnosti, odpovědnost a možnost osobního růstu (Armstrong, 2009).

Právo pracovníků se vyjádřit se často označuje také jako „hlas pracovníků“ umožňující zaměstnancům vyjádřit se k aktuálně řešeným otázkám ve společnosti a podílet se na rozhodování. Zaměstnanec má tedy možnost přednést svůj názor, na který bere společnost zřetel, a to poskytuje pracovníkům určitou formu odpovědnosti, úspěchu a uznání (Armstrong, 2009).

Uznání v podobě pochvaly představuje velmi významnou formu odměňování. Pracovníci mají potřebu ocenění dobře vykonané práce a splnění stanovených cílů. Takové uznání poskytuje pracovníkům nejen manažer, ale také jejich spolupracovníci. Dalšími formami uznání může být potlesk, diplom či pohoštění (Armstrong, 2009).

Všichni pracovníci v rámci všech pracovních pozic disponují určitou mírou potřeby úspěchu. Samotná možnost úspěchu a uznání a ocenění za tento úspěchu je pro pracovníky odměnou a motivací (Armstrong, 2009).

Vytváření pracovních míst a rolí odměňuje zaměstnance uspokojením potřeby vykonávat smysluplnou a zároveň zajímavou práci poskytující pocit úspěšnosti. Současně naplňuje požadavky organizace v oblasti provozní činnosti, produktivity a kvality poskytovaných výrobků a služeb (Armstrong, 2009).

Kvalita pracovního života souvisí s organizací práce, vybaveností a zařízením pracoviště, s podobou pracovního místa a celkově s pracovním prostředím. Například vědci vnímají jako odměnu skvěle vybavenou laboratoř (Armstrong, 2009).

Základem rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem je uznání mimopracovní potřeby např. formou flexibilní pracovní doby. Zároveň by měla

společnost dávat najevo, že ji zajímají především výsledky, a nikoliv množství času strávené na pracovišti (Armstrong, 2009).

Úkolem oblasti řízení talentů je přitahovat, získat, ustálit, motivovat a rozvíjet talentované pracovníky. Velmi úzce souvisí s dalšími relačními procesy odměňování, mezi které patří tvorba pracovních míst a rolí související s uplatněním a rozvojem dovedností pracovníků. Dále se vztahuje k tvorbě pracovního prostředí a celkového procesu odměňování (Armstrong, 2009).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující kapitola bude rozdělena do tří částí. První část bude zaměřena na detailnější představení vybrané společnosti. Druhá část se bude zabývat rozbořem současného systému odměňování a motivace zaměstnanců. Třetí a zároveň hlavní část této kapitoly bude představovat provedení výzkumu ve společnosti a jeho následné vyhodnocení, přičemž bude se zaměstnanci nejdříve realizováno polostrukturované dotazníkové šetření a v návaznosti na výsledcích tohoto šetření budou následně provedeny polostrukturované rozhovory.

2.1 Představení společnosti

Společnost ESCAPE CONSULT, spol. s r.o. vznikla v roce 1998 a poskytuje služby v oboru účetnictví a daňového poradenství. Podnik je členem Svazu účetních. Jedná se o nástupce Sdružení účetních, které poskytovalo stejné služby od roku 1994. Společnost sídlí v Brně a dále má 1 kancelář v Praze. Poskytování služeb zajišťuje prostřednictvím vlastních zaměstnanců a dále také spolupracuje s mnoha externími specialisty z řad auditorů, právníků či ekonomických analytiků (ESCAPE CONSULT, 2019).



Obr. 4: Logo společnosti ESCAPE CONSULT, spol. s r.o. (Převzato z ESCAPE CONSULT, 2019)

Základní údaje

Základní informace o společnosti získané z Obchodního rejstříku jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 3: Základní informace o společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2019)

| Základní informace o společnosti | |
|---|--------------------------------|
| Obchodní firma | ESCAPE CONSULT, spol. s r.o. |
| Sídlo | Brno, Vídeňská 56a, PSČ 639 00 |
| Datum vzniku a zápisu do OR | 26. ledna 1998 |
| IČ | 255 16 221 |
| DIČ | CZ25516221 |
| Právní forma | Společnost s ručením omezeným |
| Základní kapitál | 1 000 000 Kč |

Zákazníci společnosti

Zákazníky společnosti ESCAPE CONUSLT, spol. s r.o. představují jak fyzické osoby, tak právnické osoby. Na společnost se obrací fyzické osoby podnikající i nepodnikající, a to např. pokud má poplatník příjmy ze závislé činnosti a zároveň příjmy z nájmu movitých či nemovitých věcí. Z řad právnických osob využívají služeb společnosti zejména obchodní korporace, které tvoří největší část obrátu společnosti (Interview, Šesták M., 22.01.2019).

2.1.1 Předmět podnikání

Dle výpisu z obchodního rejstříku je předmětem podnikání společnosti:

1. vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
2. výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
3. daňové poradenství (Justice, 2019).

Společnost zastupuje své klienty ve všech daňových záležitostech na základě písemné plné moci, a to jak při řešení konkrétního daňového problému, tak trvale na základě udělení generální plné moci (ESCAPE CONSULT, 2019).

Mezi hlavní činnosti společnosti ESCAPE CONSULT, spol. s r.o. patří:

1. kompletní vedení účetních agend firem,
2. vedení daňových agend firem a
3. vedení mzdových agend firem (ESCAPE CONSULT, 2019).

Jako doplňkové služby poskytuje společnost svým klientům:

1. kompletní ekonomické poradenství,
2. zakládání a likvidace společností,
3. zavedení optimálního ekonomického softwaru do firmy,
4. správu pohledávek nebo
5. školení zaměstnanců klienta (ESCAPE CONSULT, 2019).

Podnik nabízí svým klientům různé formy spolupráce, a to:

- podobu externí spolupráce,
- pobočkové zpracování dat,
- zpracování prostřednictvím vzdáleného přístupu nebo
- přímo v místě podnikání klienta (ESCAPE CONSULT, 2019).

Externí spolupráce je poskytována klientům, kteří mají vlastní interní účetní. Externí účetní poté provádí metodické vedení a kontrolu interního zaměstnance. Společnost i v tomto případě přebírá odpovědnost za správnost vedení účetnictví klienta (ESCAPE CONSULT, 2019).

Forma pobočkového zpracování dat je vhodná především pro drobnější klienty. Ke zpracování účetnictví dochází přímo v kanceláři společnosti ESCAPE CONSULT, spol. s r.o. na základě dodaných podkladů od klienta a poté jsou výstupy předány elektronicky nebo v tištěné podobě. Výhodami takové spolupráce je nízká časová náročnost a nižší cena. Nevýhodou je poté časová prodleva mezi předáním podkladů a získáním ekonomických informací (ESCAPE CONSULT, 2019).

On-line přístup znamená dostupnost a aktuálnost ekonomických informací, což je pro firmy velmi důležité. Společnost jej poskytuje formou vzdáleného přístupu přes terminal server nebo pomocí plnohodnotného cloudového řešení, které je poskytováno

partnerem společnosti, firmou ESO9. Zaměstnanci společnosti zpracovávají účetnictví klienta ve své účetní kanceláři a výstupy jsou pro klienta ihned přístupné (ESCAPE CONSULT, 2019).

Posledním typem nabízené spolupráce je interní účetnictví realizované přímo v místě podnikání klienta. Tato forma je vhodná především pro velké podniky, které potřebují mít výsledky účetnictví ihned k dispozici a zároveň pro ně nepřipadá v úvahu převoz dokumentů z jejich místa podnikání. Účetní společnosti tedy dochází přímo ke klientovi, kde provádí kompletní zpracování účetních dokladů v ekonomickém systému klienta. V tomto případě představuje velkou výhodu možnost operativně řešit možné problémy vzniklé u jednotlivých účetních případů (ESCAPE CONSULT, 2019).

2.1.2 Organizační struktura

Společnost ESCAPE CONSULT, spol. s r.o. má celkem 2 společníky, z nichž každý vlastní obchodní podíl ve výši 50 %. Tito společníci zároveň představují jednatele společnosti a tvoří tak statutární orgán (Interview, Šesták M., 22.01.2019).

Společnost má 2 kanceláře, a to v Brně a v Praze. Každá z těchto kanceláří má svoji provozní ředitelku, která je přímo podřízená jednatelům společnosti. Provozní ředitelka v Praze je dále nadřízena finančním účetním. Kancelář v Brně je hlavní a největší. Tým provozní ředitelky v Brně má mzdové účetní, finanční účetní a daňové poradce. V brněnské kanceláři má společnost také asistentku, která je přímo podřízena jednatelům společnosti (Interview, Šesták M., 22.01.2019).

V současnosti má podnik celkem 22 vlastních zaměstnanců, z nichž 18 patří pod brněnskou kancelář a 4 pod pražskou kancelář (Interview, Šesták M., 22.01.2019).

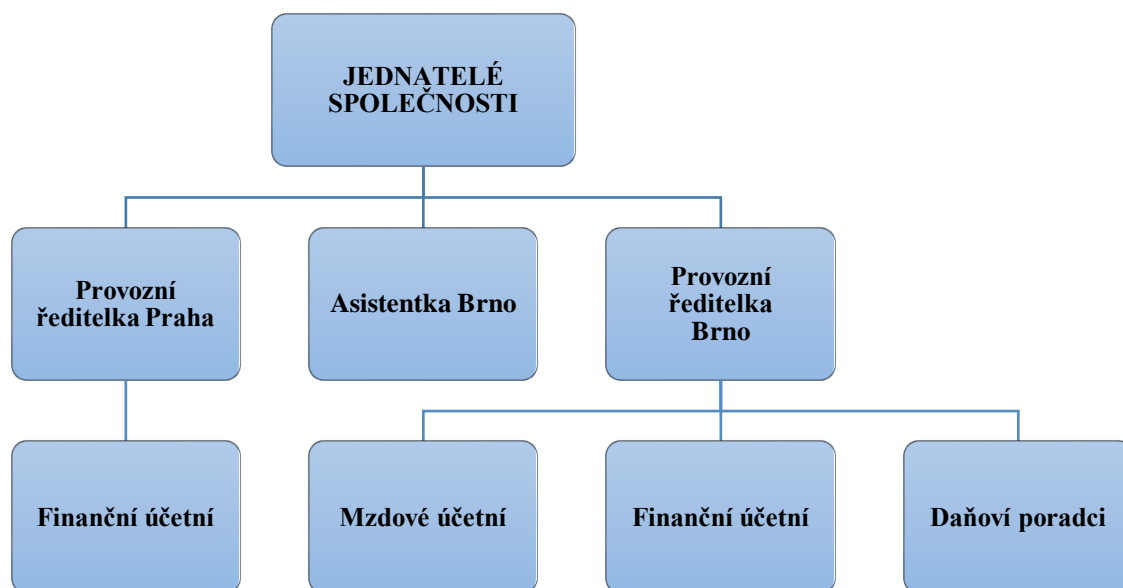


Schéma 1: Organizační struktura společnosti ESCAPE CONSULT, spol. s r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle Interview, Šesták M., 22.01.2019)

2.2 Zavedený systém odměňování a motivace zaměstnanců

Společnost ESCAPE CONSULT, spol. s r.o. působí na motivaci svých pracovníků zejména vytvořeným systémem odměňování, který využívá koncept celkové odměny a propojuje tak různé typy odměn. Zároveň není zaveden předem stanovený systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Každý zaměstnanec společnosti má za odvedenou práci nárok na hrubou mzdu. Ta je u všech zaměstnanců tvořena pevnou složkou v podobě **základní mzdy** a dále **osobním ohodnocením**. Toto osobní ohodnocení tvoří také relativně pevnou složku, jelikož za normálních okolností na něj má zaměstnanec nárok každý kalendářní měsíc, kdy odpracoval minimálně 5 kalendářních dní. Výjimku tvoří pouze plynoucí zkušební nebo výpovědní doba u konkrétního zaměstnance. Odebrání či krácení osobního ohodnocení se provádí jen ve zvláštních situacích jako je porušení pracovní kázně, na což je zaměstnanec upozorněn písemně. Hrubá mzda dále podléhá dani z příjmů a odvodům sociálního a zdravotního pojištění (Interview, Šesták M., 29.01.2019, Zákon č. 586/1992 Sb.).

Zaměstnancům jsou dále poskytovány další formy odměn, na které mají nárok **všichni**. Mezi ně patří:

- peněžní bonusy a prémie,
- příspěvek na stravování,
- nepeněžní plnění poskytované ze sociálního fondu,
- poskytnutí firemního mobilního telefonu i pro soukromé účely,
- nealkoholické nápoje na pracovišti,
- flexibilita pracovní doby,
- firemní akce,
- jazykový kurz angličtiny,
- možnost dalšího vzdělávání a rozvoje,
- možnost kariérního růstu,
- právo vyjádřit svůj postoj,
- uznání za vykonanou práci,
- získání odpovědnosti a
- určitá kvalita pracovního života (Interview, Šesták M., 29.01.2019).

Peněžní bonusy a prémie představují **mimořádnou odměnu** a jedná se o pohyblivou složku mzdy. O vzniku nároku na tuto odměnu a její přiznané výši rozhodují přímo jednatelé společnosti. Mimořádná odměna je vyplácena za kvalitně a zodpovědně odvedenou práci v měsících březnu a červnu daného roku. Právě tyto kalendářní měsíce představují nejnáročnější období pro společnosti poskytující služby v oboru účetnictví a daňového poradenství, jelikož vrcholí veškeré práce předcházející zpracování a podání daňového přiznání k dani z příjmů fyzických či právnických osob. Jedná se o příjem podléhající dani z příjmů i odvodům sociálního a zdravotního pojištění (Interview, Šesták M., 29.01.2019, Zákon č. 586/1992 Sb.).

Příspěvek na stravování poskytuje společnost svým zaměstnancům prostřednictvím stravenek ve formě papírové poukázky. Hodnota stravenky je 90 Kč, přičemž 55 % její hodnoty hradí zaměstnancům podnik a z jeho pohledu se tak jedná o daňově uznatelný náklad a dále zbylých 45 % je zaměstnancům sráženo přímo ze mzdy (Interview, Šesták M., 29.01.2019, Zákon č. 586/1992 Sb.).

Výše **nepeněžního plnění poskytovaného z fondu tvořeného ze zisku** po jeho zdanění se každoročně odvíjí od dosaženého výsledku hospodaření. Momentálně je částka nastavena na 5 000 Kč pro každého zaměstnance na kalendářní rok. Tuto částku nemusí zaměstnanec vyčerpat najednou. Na plnou výši tohoto plnění má nárok každý zaměstnanec, který ve společnosti pracuje po celý kalendářní rok. V opačném případě se výše poskytovaného plnění poměrně krátí. Pokud konkrétní pracovník nevyužije část nebo celé plnění, nevyčerpaná hodnota se nepřevádí do dalšího kalendářního roku. Z hlediska zaměstnance se jedná o příjem osvobozený od daně z příjmů i odvodů sociálního a zdravotního pojištění (Interview, Šesták M., 29.01.2019, Zákon č. 586/1992 Sb.).

Firemní mobilní telefon je poskytován zaměstnancům i **pro soukromé účely**, a to bezúplatně. Podnik tak hradí celou výši nákladů, které jsou s tímto telefonem spojené včetně měsíčního tarifu od mobilního operátora. Jelikož dochází pouze k příležitostnému soukromému využití, nemusí zaměstnavatel nijak krátit uplatnění nákladů na pořízení telefonu (Interview, Šesták M., 29.01.2019, Zákon č. 586/1992 Sb.).

Nealkoholické nápoje jsou pracovníkům poskytovány ve formě kávy, čaje a pitné vody. Zaměstnanci mají k dispozici na pracovišti kávovar pro přípravu kvalitní kávy a dále přístroj pro filtraci vody, který je připojený na vodovodní řád. Nákup kávovaru a nájem filtračního přístroje představuje pro společnost daňově uznatelný náklad. Koupě samotné kávy nebo čaje však do daňově uznatelných nákladů zahrnout nelze. Hodnota takto poskytovaných nealkoholických nápojů je pro zaměstnance osvobozena od daně z příjmů (Interview, Šesták M., 29.01.2019, Zákon č. 586/1992 Sb.).

Možnost **flexibilní pracovní doby** je v dnešní době pro pracovníky stále důležitější. Zaměstnanci ve společnosti nemají pevně stanovenou pracovní dobu „od“ a „do“ určité hodiny, ale mají možnost si ji do jisté míry stanovit proměnlivě dle jejich individuálních požadavků. Součástí flexibilní pracovní doby je také umožnění práce z domova nebo na jiném místě mimo kancelář (Interview, Šesták M., 29.01.2019).

Společnost pořádá pravidelně pro své zaměstnance **firemní akci** ve formě vánočního večírku. V minulosti byla pro zaměstnance zařízena dále degustace vín včetně občerstvení a společnost pořádala oslavu výročí 20 let založení firmy, kam byli pozváni

významní klienti i zaměstnanci. Náklady spojené s pořádáním takovýchto akcí jsou pro společnost daňově neuznatelné (Interview, Šesták M., 29.01.2019, Zákon č. 586/1992 Sb.).

Firemní **jazykový kurz angličtiny** probíhá přímo ve společnosti, kam lektor pravidelně dochází. Zaměstnanci jsou rozděleni do dvou skupin na začátečníky a pokročilé, přičemž v jedné skupině může být až 5 lidí. Pro zaměstnance se jedná o příjem osvobozený od daně z příjmů a pro zaměstnavatele o daňově uznatelný náklad, jelikož jde o nepeněžní plnění související s předmětem podnikání společnosti (Interview, Šesták M., 29.01.2019, Zákon č. 586/1992 Sb.).

Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje je zaměstnancům poskytována ve formě školení. Účast na školení je dobrovolná a záleží tak pouze na zaměstnanci, zda vyhodnotí konkrétní téma jako přínosné. Daňovým poradcům je umožněno zúčastnit se v rámci pracovní doby Regionálního klubu KDP ČR, kde se vzdělávají v problematice daní, účetnictví a práva. Všechny mzdové účetní se mohou zúčastnit školení týkající se daňové problematiky z hlediska ročního zúčtování mezd. Školení týkající se využívaného mzdového systému se účastní jedna mzdová účetní, která získané informace dále předá dalším mzdovým účetním. Finanční účetní mají možnost účastnit se školení, která se týkají zejména daně z přidané hodnoty a daně z příjmů fyzických a právnických osob. Jelikož tato forma odměny představuje nepeněžní plnění vynaložené zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s jeho předmětem podnikání, jedná se pro zaměstnance o příjem osvobozený od daně z příjmů. Pro zaměstnavatele pak představuje daňově uznatelný náklad (Interview, Šesták M., 29.01.2019, Zákon č. 586/1992 Sb.).

Možnost kariérního růstu formou povýšení zaměstnance na lepší pracovní pozici je ve společnosti se stávající organizační strukturou značně omezená. Zaměstnancům je poskytováno pouze určité obohacení a změna pracovní náplně dle prokázaných schopností zaměstnance (Interview, Šesták M., 29.01.2019).

Společnost praktikuje demokratický styl řízení, zaměstnanci tak mají **právo vyjádřit svůj postoj** k jednotlivým problémům zejména na společné poradě při sdělení záměrů a dále také soukromě v kanceláři jednatelů firmy. Vedení podniku jejich návrhy

při diskuzi akceptuje, konečné rozhodnutí má však ve svých rukách (Interview, Šesták M., 29.01.2019).

Uznání za vykonanou práci má v současnosti podobu pouze občasné slovní pochvaly za dobře odvedenou práci, popřípadě se přenáší do mimořádné odměny popsané výše (Interview, Šesták M., 29.01.2019).

Získání odpovědnosti je spojeno s přidělením vlastních klientů, o které se zaměstnanec stará, a také úzce souvisí s právem vyjádřit vlastní postoj k dané problematice (Interview, Šesták M., 29.01.2019).

Poskytovaná **kvalita pracovního života** se u jednotlivých zaměstnanců více či méně liší. Každý pracovník má přiděleny odlišné klienty a s tím souvisí také rozdílná organizace práce. Svoji práci mají možnost si zaměstnanci zorganizovat podle sebe, důležité je především dosažení požadovaného výsledku. Vybavenost pracoviště, podoba pracovního místa a celkové pracovní prostředí jsou v místě kanceláře totožné pro všechny. Někteří pracovníci však dochází přímo ke klientovi, který jim pracovní prostředí zajišťuje sám dle svých možností (Interview, Šesták M., 29.01.2019).

Společnost dále poskytuje určité formy odměn, na které mají nárok **pouze někteří** zaměstnanci, a to při splnění určitých podmínek. Mezi ně patří:

- možnost využití firemního notebooku i pro soukromé účely,
 - možnost využití firemního automobilu i pro soukromé účely,
 - příspěvek na životní či penzijní pojištění a
 - nepeněžní plnění poskytované z Fondu kulturních a sociálních potřeb
- (Interview, Šesták M., 29.01.2019).

Možnost využití firemního notebooku i pro soukromé účely je podmíněno jeho potřebou pro pracovní účely. Taková situace nastává především v případě, že zaměstnanec dochází přímo ke klientovi, kde nemá k dispozici zákazníkův stolní PC či notebook. Jedná se o příležitostné soukromé využití, stejně jako u mobilního telefonu, proto není nutné krátit uplatnění nákladů na pořízení notebooku ani daňovou účinnost odpisů, pokud se jedná o odepisovaný majetek (Interview, Šesták M., 29.01.2019, Zákon č. 586/1992 Sb.).

Firemní automobil pro soukromé účely mohou využívat zaměstnanci, kteří ho potřebují primárně pro účely pracovní. Tuto možnost samozřejmě nemusí konkrétní zaměstnanec využít. Pokud se tak však rozhodne, je tato skutečnost ošetřena smluvně. Zaměstnanci poté vzniká nepeněžní příjem a k hrubé mzdě mu je přičteno 1 % vstupní ceny vozidla vč. DPH za každý i započatý měsíc, kdy může vozidlo užívat (není tedy podstatné, zda vozidlo skutečně k soukromým účelům použil). Minimální částka, která je takto k hrubé mzdě přičítána, je stanovena na 1 000 Kč. Vyčíslená hodnota vstupní ceny podléhá také odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Vyšší zákonné sociální náklady tak má nejen zaměstnanec ale i zaměstnavatel, pro kterého jsou daňově uznatelné. Zaměstnanci je dále srážena ze mzdy hodnota pohonných hmot vč. DPH souvisejících se soukromými cestami, přičemž je využita průměrná cena zakoupených PHM v příslušném měsíci (Interview, Šesták M., 29.01.2019, Zákon č. 586/1992 Sb.).

Možnost využít **příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění** je poskytnuta pracovníkům, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni minimálně 2 roky na hlavní pracovní poměr. Každému takovému zaměstnanci nabízí podnik příspěvek ve výši 666 Kč měsíčně. Pro zaměstnavatele je daňově uznatelným nákladem příspěvek v jakékoliv výši. Z hlediska zaměstnance je pro něj částka do 50 000 Kč ročně osvobozena od daně z příjmů a od odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Totožný limit na jednoho zaměstnance platí u platby sociálního a zdravotního pojištění také pro zaměstnavatele (Interview, Šesták M., 29.01.2019, Zákon č. 586/1992 Sb.).

Nepeněžní plnění z FKSP je poskytované zaměstnancům při specifických příležitostech v souladu s Vyhláškou Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb. Jedná se o dary při pracovních výročí 20 a každých dalších 5 let trvání pracovního poměru u společnosti, při životních výročí 50 let a každých dalších 5 let věku a při prvním odchodu do starobního důchodu. Zaměstnancům je poskytováno plnění ve formě nepeněžního daru v hodnotě cca 5 000 Kč. Pro pracovníka je poté hodnota do úhrnné výše 2 000 Kč ročně osvobozena od daně z příjmů fyzických osob a nepodléhá ani odvodům sociálního a zdravotního pojištění, částka nad 2 000 Kč už však dani z příjmů i odvodům pojištění podléhá (Interview, Šesták M., 29.01.2019, Zákon č. 586/1992 Sb.).

2.3 Dotazníkové šetření

Pro realizaci první části výzkumu ve společnosti ESCAPE CONSULT, spol. s r.o. byla zvolena kvantitativní výzkumná strategie, která je založena na deduktivním přístupu. Konkrétně byla využita strategie průzkumu a jako metoda sběru dat bylo zvoleno dotazování.

Pro zaměstnance byl sestaven polostrukturovaný dotazník obsahující celkem 22 otázek, z nichž bylo 19 uzavřených a 3 otevřené. V rámci uzavřených otázek bylo možné zvolit vždy pouze jednu možnost. Konkrétně 3 uzavřené otázky dále obsahovaly několik podotázek, přičemž respondenti u každé z nich vybíraly jednu možnost zvlášť.

K vytvoření dotazníku byla použita internetová aplikace Google Forms, která je poskytována zdarma k účtu zřízeného u společnosti Google. Distribuce probíhala online formou, a to prostřednictvím pracovního e-mailu. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a zcela anonymní. Do první části výzkumu bylo zapojeno 19 zaměstnanců z celkových 22, jelikož 3 zaměstnankyně jsou momentálně na rodičovské dovolené. Dotazník zodpovědělo celkem 15 zaměstnanců společnosti, což představuje návratnost ve výši 79 %.

2.3.1 Vyhodnocení

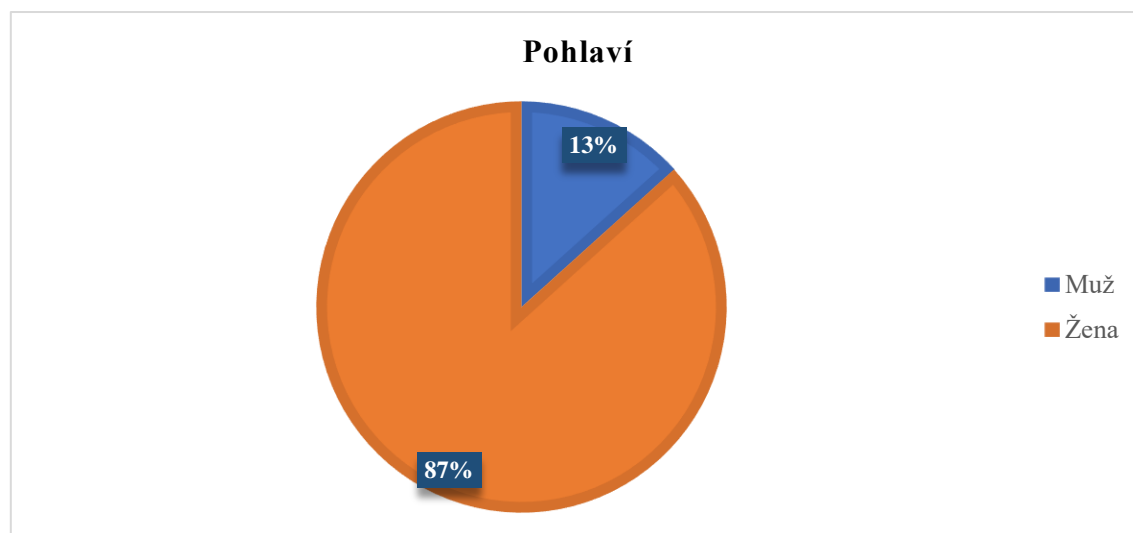
V následující části jsou vyhodnoceny odpovědi všech respondentů na jednotlivé dotazy, které se týkaly jejich motivace, hodnocení i odměňování.

Počet odpovědí u každé z nabízených možností v rámci jedné otázky je znázorněn v tabulce pomocí absolutní i relativní četnosti a pro lepší představu je dále relativní četnost zanesena do grafu.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tab. 4: Rozdělení respondentů dle pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Muž | 2 | 13 % |
| Žena | 13 | 87 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



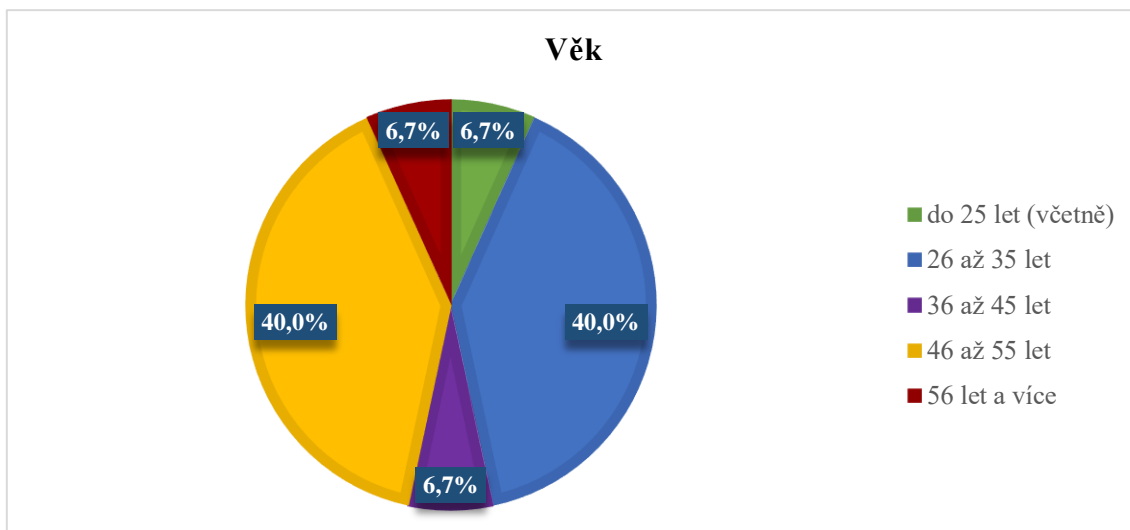
Graf 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)

První položená otázka se týkala pohlaví respondentů, kdy celých 87 % z nich tvoří ženy a dále 13 % muži. Takový výsledek bylo možné očekávat, jelikož v obecné rovině se oblasti účetnictví a daňovému poradenství věnují z větší části ženy. Tato skutečnost však není podmínkou.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Tab. 5: Rozdělení respondentů dle věku (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| do 25 let (včetně) | 1 | 6,7 % |
| 26 až 35 let | 6 | 40,0 % |
| 36 až 45 let | 1 | 6,7 % |
| 46 až 55 let | 6 | 40,0 % |
| 56 let a více | 1 | 6,7 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



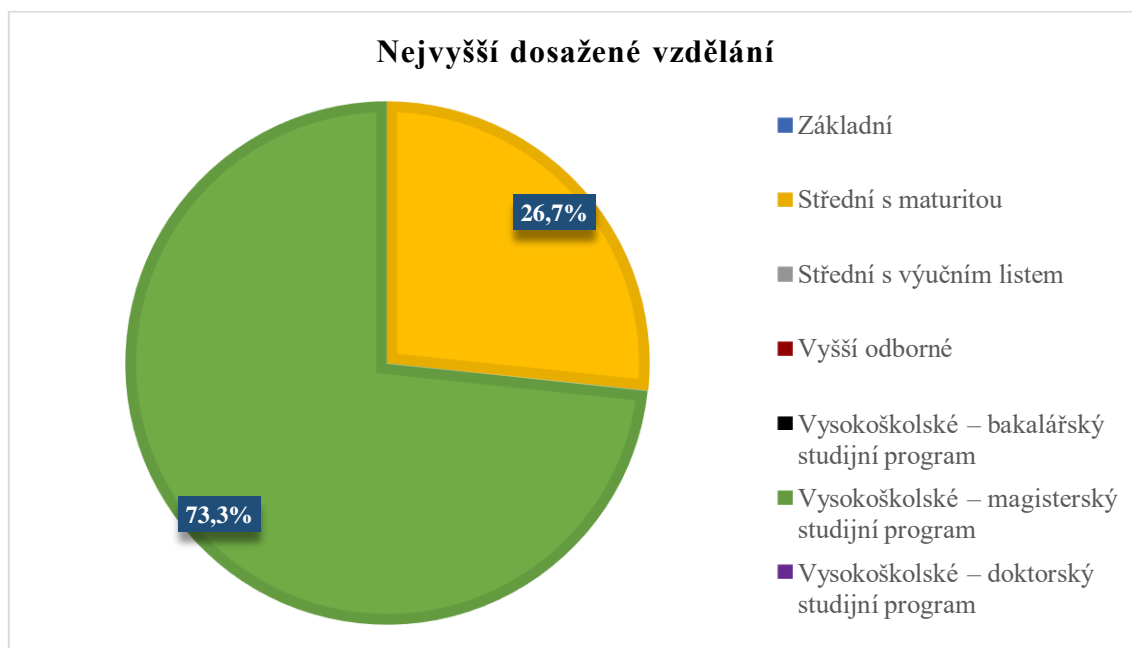
Graf 2: Rozdělení respondentů dle věku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhá otázka dotazníkové šetření se týkala věku respondentů. Z grafu je jasně patrné, že největší zastoupení u dotázaných zaměstnanců má věková kategorie 26 až 35 let a 46 až 55 let, a to ve stejné výši 40 %. Kategorie do 25 let (včetně) je zastoupena pouze z 6,7 % jedním člověkem, který nastoupil do společnosti ihned po ukončení magisterského studia na vysoké škole. Další dvě kategorie, tzn. 36 až 45 let a 56 let a více, jsou zastoupeny také pouze jedním člověkem, který představuje jednotlivě opět 6,7 %. Společnost tak zaměstnává jednak pracovníky s dlouhou praxí v oboru a jednak mladé produktivní zaměstnance, kteří jsou pro ni perspektivní z hlediska budoucnosti. U prvních třech kategorií, tedy do 25 let (včetně), 26 až 35 let a 36 až 45 let, existuje vysoká pravděpodobnost, že zaměstnanci budou chtít zakládat či rozšiřovat rodinu. Jelikož většina respondentů jsou ženy, pro společnost by tato skutečnost znamenala nutnost hledat za ně kvalitní náhradu.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tab. 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|-------------------|-------------------|
| Základní | 0 | 0,0 % |
| Střední s maturitou | 4 | 26,7 % |
| Střední s výučním listem | 0 | 0,0 % |
| Vyšší odborné | 0 | 0,0 % |
| Vysokoškolské – bakalářský studijní program | 0 | 0,0 % |
| Vysokoškolské – magisterský studijní program | 11 | 73,3 % |
| Vysokoškolské – doktorský studijní program | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ze sedmi nabízených kategorií jsou u respondentů zastoupeny pouze dvě, a to střední vzdělání s maturitou a vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu. Vzdělání základní, střední s výučním listem, vyšší odborné a vysokoškolské v bakalářském a doktorském studijním programu tedy nemá ani jeden z respondentů. Celých 73,3 % dotazovaných má magisterské vysokoškolské vzdělání, což představuje téměř $\frac{3}{4}$. Poté 4 respondenti dosáhli středního vzdělání s maturitou a znázorňují tak

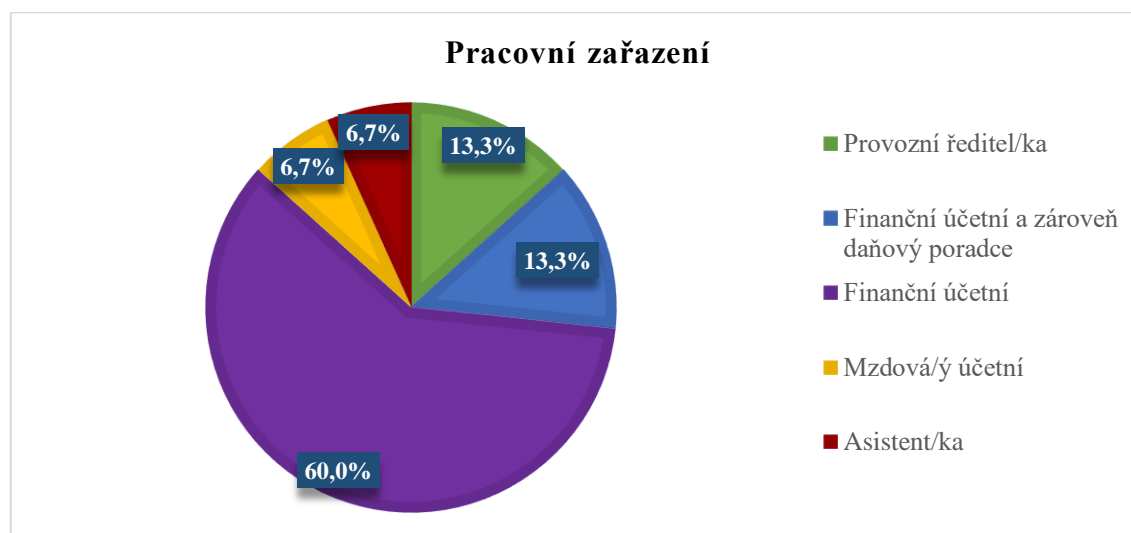
26,7 %. Tito čtyři pracovníci zastupují vždy po jednom čtyři věkové kategorie od 26 let výše tzn., že není zastoupena kategorie do 25 let (včetně).

Výkon zaměstnání v oboru účetnictví striktně nevyžaduje konkrétní úspěšně dokončené vzdělání, obecným předpokladem je však dosažení minimálně středního vzdělání s maturitou pro získání základních odborných znalostí v dané oblasti. Pro výkon daňového poradenství musí mít však daňový poradce složený kvalifikační zkoušky, u kterých je požadováno ukončené vzdělání minimálně bakalářského stupně.

Otázka č. 4: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Tab. 7: Pracovní zařazení respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|-------------------|-------------------|
| Provozní ředitel/ka | 2 | 13,3 % |
| Finanční účetní a zároveň daňový poradce | 2 | 13,3 % |
| Finanční účetní | 9 | 60,0 % |
| Mzdová/ý účetní | 1 | 6,7 % |
| Asistent/ka | 1 | 6,7 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 4: Pracovní zařazení respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

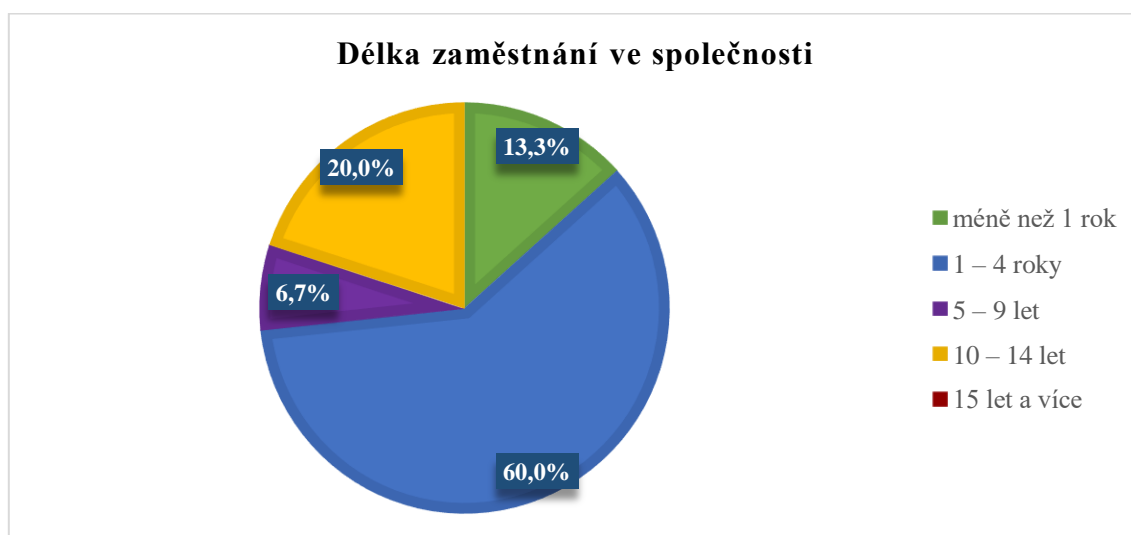
Nejpočetnější skupinu dotazovaných podle pracovního zařazení představuje kategorie zahrnující pouze finanční účetní, a to z celých 60 %. Kategorie „Provozní ředitel/ka“

a „Finanční účetní a zároveň daňový poradce“ jsou zastoupeny shodně z 13,3 % znázorňující dva pracovníky. Společnost má kancelář v Brně a dále v Praze a každá z nich má svoji provozní ředitelku. Dvěma finančním účetním společnost zaplatila kvalifikační zkoušky, které zaměstnankyně úspěšně složily a nyní poskytují klientům daňové poradenství. Totožným poměrem ve výši 6,7 %, tzn. jedním pracovníkem, jsou zastoupeny také skupiny „Mzdová/ý účetní“ a „Asistentka“. Společnost má pouze jednu asistentku, a to v brněnské kanceláři.

Otázka č. 5: Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

Tab. 8: Délka zaměstnání ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| méně než 1 rok | 2 | 13,3 % |
| 1 – 4 roky | 9 | 60,0 % |
| 5 – 9 let | 1 | 6,7 % |
| 10 – 14 let | 3 | 20,0 % |
| 15 let a více | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 5: Délka zaměstnání ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

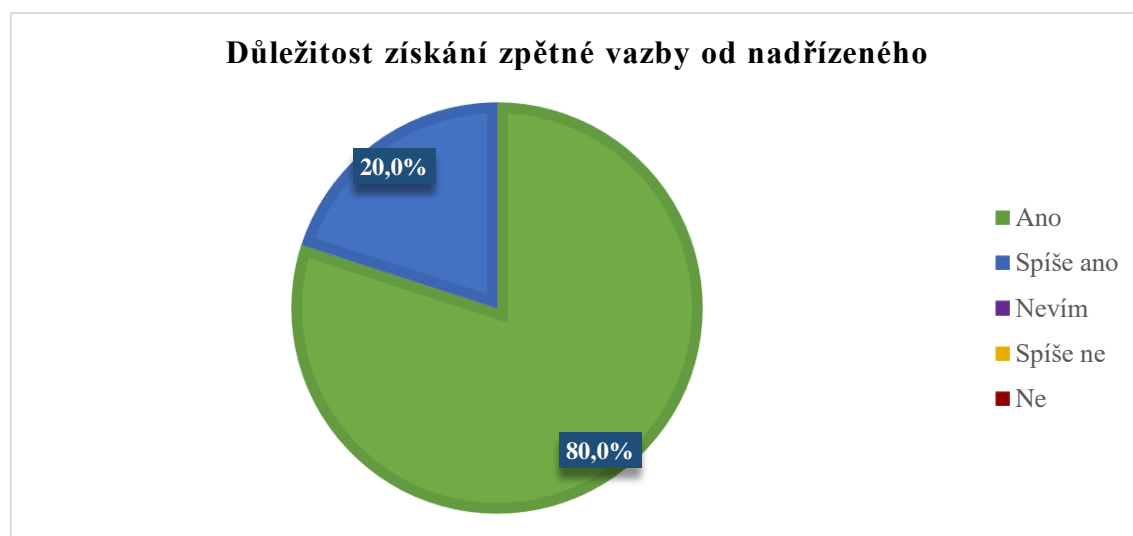
Největší část dotazovaných zaměstnanců, konkrétně 60 %, pracuje ve společnosti relativně krátkou dobu, a to 1 až 4 roky. Druhou nejpočetnější skupinu s 20 % tvoří pracovníci, kteří jsou zaměstnaní v podniku naopak poměrně dlouhou dobu v rozmezí

od 10 do 14 let. Dva respondenti jsou zaměstnání ve společnosti velmi krátce, tzn. méně než 1 rok, a tvoří tak 13,3 %. Pouze jeden dotazovaný zde pracuje v rozmezí od 5 do 9 let, a představuje tak 6,7 % celku. Přestože firma působí na trhu 21 let, žádný pracovník zde nepracuje 15 let a více.

Otázka č. 6: Je pro Vás důležité získání zpětné vazby ze strany nadřízeného v podobě hodnocení vykonané práce?

Tab. 9: Důležitost získání zpětné vazby od nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 12 | 80,0 % |
| Spíše ano | 3 | 20,0 % |
| Nevím | 0 | 0,0 % |
| Spíše ne | 0 | 0,0 % |
| Ne | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 6: Důležitost získání zpětné vazby od nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování)

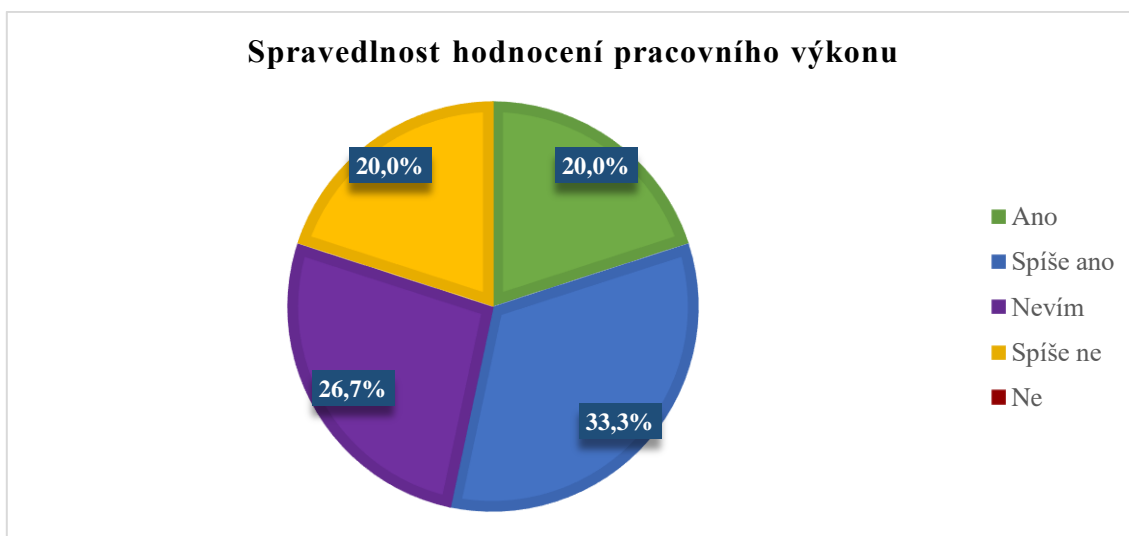
Ze získaných odpovědí od respondentů vyplývá, že pro celých 80 % dotazovaných je důležité získat zpětnou vazbu od nadřízeného pracovníka v podobě hodnocení vykonané práce. Dalších 20 % respondentů odpovědělo „spíše ano“, z čehož vyplývá, že je pro ně získání zpětné vazby také určitým způsobem významné. Žádný z dotazovaných pracovníků nezvolil varianty „Nevím“, „Spíše ne“ ani „Ne“

a z toho lze vyvodit, že žádný z respondentů nepovažuje zpětnou vazbu za bezvýznamnou. Pro zaměstnance je tedy zřejmě důležité znát pozitivní i negativní hodnocení, aby věděli, zda je nadřizený pracovník s jejich prací spokojený, nebo je nutné provést určitou nápravu.

Otázka č. 7: Považujete hodnocení Vašeho pracovního výkonu za spravedlivé?

Tab. 10: Spravedlnost hodnocení pracovního výkonu (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 3 | 20,0 % |
| Spíše ano | 5 | 33,3 % |
| Nevím | 4 | 26,7 % |
| Spíše ne | 3 | 20,0 % |
| Ne | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



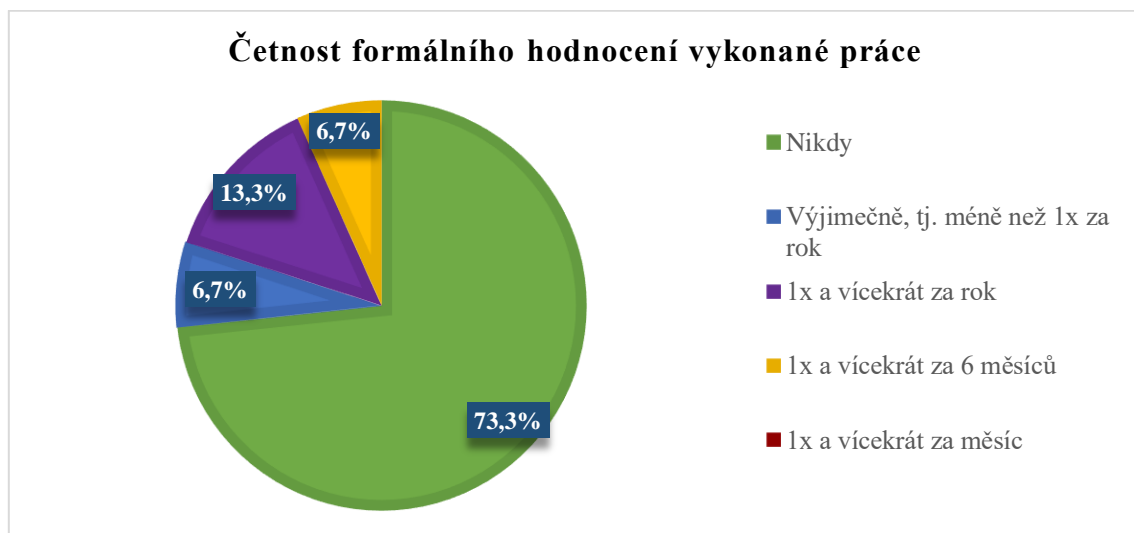
Graf 7: Spravedlnost hodnocení pracovního výkonu (Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci spravedlivého hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců se více než polovina respondentů (53,3 %) přiklání ke kladným odpovědím. Konkrétně 20 % dotazovaných vybralo odpověď „Ano“ a 33,3 % zvolilo „Spíše ano“, což je zároveň nejčastější reakcí na otázku. Druhou nejvíce volenou odpovědí je „Nevím“, kterou využilo 26,7 % dotazovaných. Dále 20 % odpovědělo, že spíše nepovažují hodnocení výkonu za spravedlivé. Pozitivní je určitě fakt, že žádný z respondentů nezvolil odpověď „Ne“.

Otázka č. 8: Jak často probíhá formální hodnocení Vaší práce ze strany nadřízeného?

Tab. 11: Četnost formálního hodnocení vykonané práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Nikdy | 11 | 73,3 % |
| Výjimečně, tj. méně než 1x za rok | 1 | 6,7 % |
| 1x a vícekrát za rok | 2 | 13,3 % |
| 1x a vícekrát za 6 měsíců | 1 | 6,7 % |
| 1x a vícekrát za měsíc | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



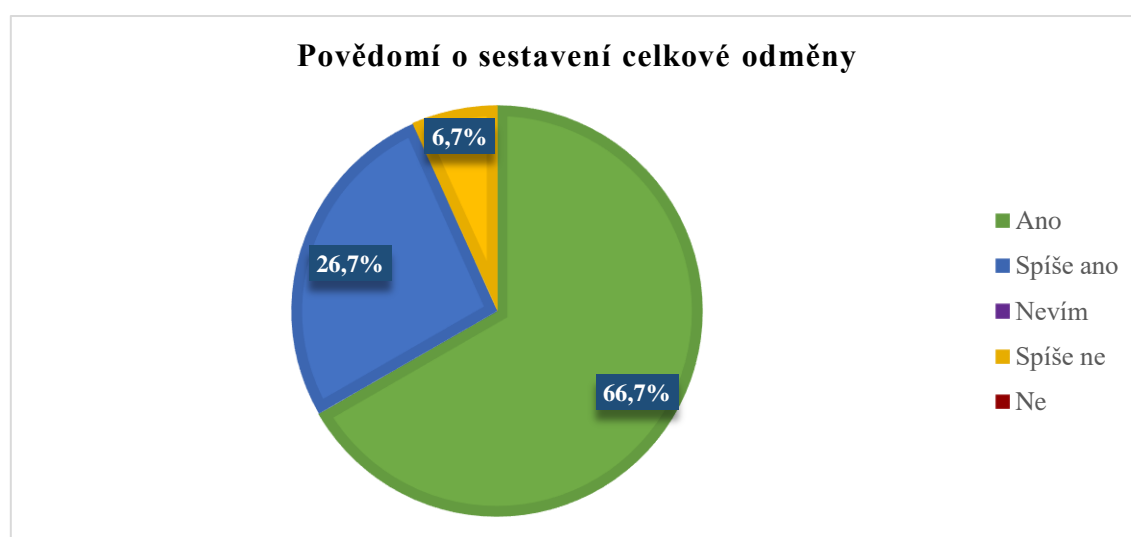
Graf 8: Četnost formálního hodnocení vykonané práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Osmá otázka zkoumala, jak často ve společnosti probíhá formální hodnocení zaměstnanců, které se všeobecně provádí periodicky za určité období a manažer projednává se zaměstnancem dosažený pracovní výkon, jeho schopnosti či motivaci. Velká část respondentů, tedy 73,3 %, se shoduje na tom, že formální hodnocení jejich práce ze strany nadřízeného vůbec neprobíhá. Druhou nejčastější odpovědí s 13,3 % bylo hodnocení prováděné „1x a vícekrát za rok“. Hodnocení „Výjimečně, tj. méně než 1x za rok“ a „1x a vícekrát za 6 měsíců“ je realizované shodně u jednoho dotazovaného, přičemž každý z nich znázorňuje 6,7 %. Žádný z respondentů nezvolil odpověď „1x a vícekrát za měsíc“. Z výsledků vyplývá, že četnost uskutečnění formálního hodnocení není nastavena pro všechny zaměstnance jednotně.

Otázka č. 9: Máte povědomí o tom, jak je sestavena Vaše celková odměna (které složky obsahuje)?

Tab. 12: Povědomí o sestavení celkové odměny (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 10 | 66,7 % |
| Spíše ano | 4 | 26,7 % |
| Nevím | 0 | 0,0 % |
| Spíše ne | 1 | 6,7 % |
| Ne | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



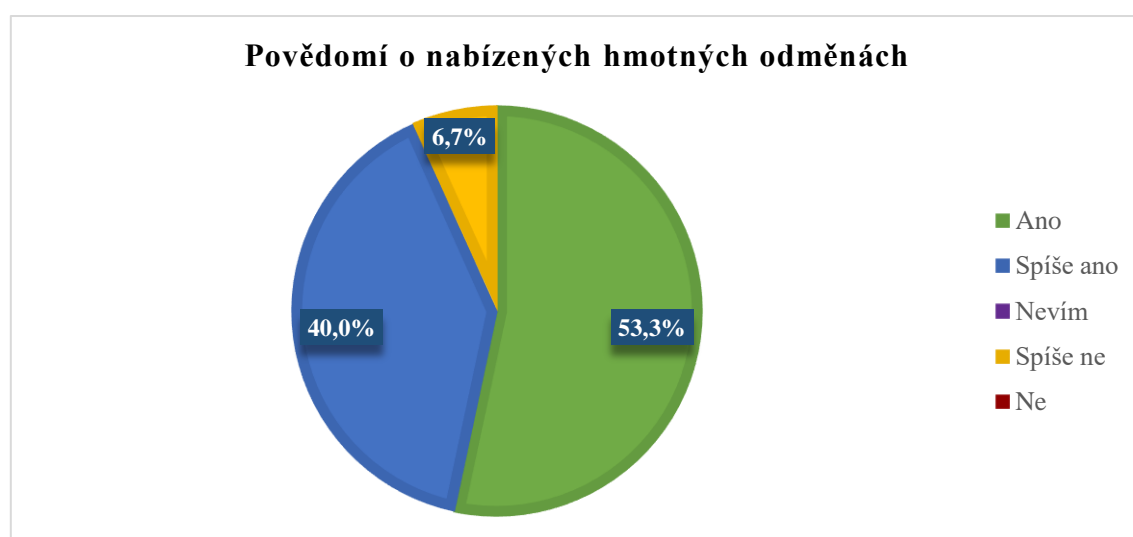
Graf 9: Povědomí o sestavení celkové odměny (Zdroj: Vlastní zpracování)

Převážná většina dotazovaných, tedy 93,4 %, se přiklání ke kladným reakcím. Z toho celých 66,7 % respondentů zvolilo odpověď „Ano“, která je nejčastěji volenou možností a 26,7 % dotazovaných vybralo „Spíše ano“ představující druhou nejfrekventovanější odezvu. Tito zaměstnanci mají tedy určitou představu o tom, jak je jejich celková odměna sestavena a které složky obsahuje, což je určitě pozitivní výsledek. Pouze jeden dotazovaný reprezentující 6,7 % spíše nemá povědomí o tom, ze kterých částí se jeho celková odměna skládá. Žádný z dotazovaných nezvolil možnost „Nevím“ ani „Ne“.

Otázka č. 10: Máte povědomí o veškerých hmotných odměnách (např. příspěvek na stravování), které nabízí zaměstnavatel na Vaší pozici?

Tab. 13: Povědomí o nabízených hmotných odměnách (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 8 | 53,3 % |
| Spíše ano | 6 | 40,0 % |
| Nevím | 0 | 0,0 % |
| Spíše ne | 1 | 6,7 % |
| Ne | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



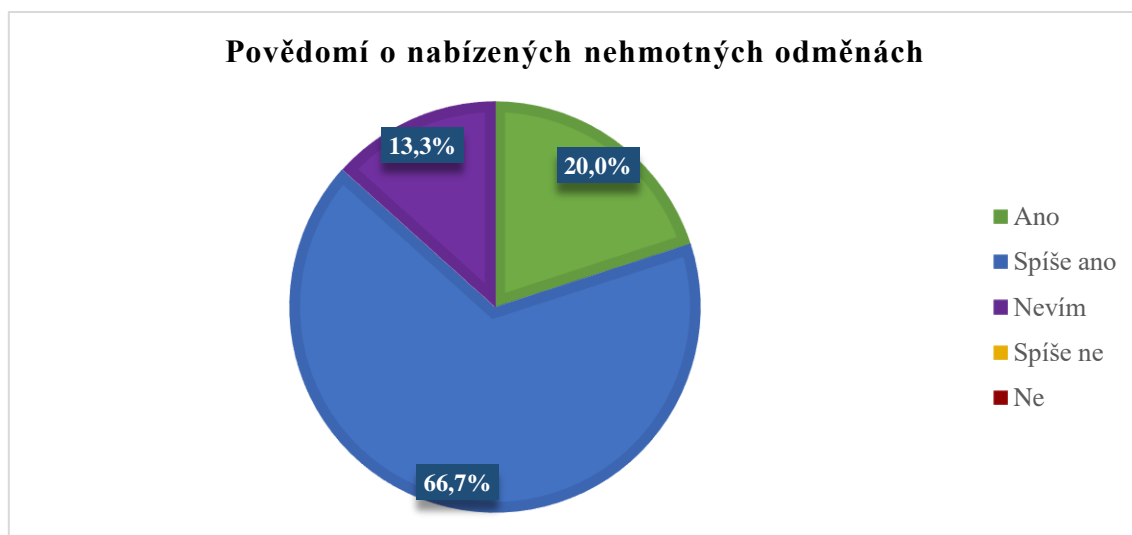
Graf 10: Povědomí o nabízených hmotných odměnách (Zdroj: Vlastní zpracování)

Stejně jako u předchozí otázky, i nyní většina respondentů volila kladné odpovědi, a to 93,3 %. Možnost „Ano“ zvolilo 53,3 %, tedy více než polovina dotazovaných. Druhou nejčastější odpovědí bylo „Spíše ano“, kterou vybralo 40 % respondentů. Jen jeden pracovník tvořící 6,7 % spíše nemá představu o tom, které hmotné odměny může využít. Žádný z respondentů nezvolil možnosti „Nevím“ a „Ne“. Z výsledků lze usuzovat, že velká část dotazovaných má povědomí o tom, které formy hmotných odměn jim zaměstnavatel na jejich pracovní pozici nabízí.

Otázka č. 11: Máte povědomí o veškerých nehmotných odměnách (např. možnost dalšího vzdělávání), které nabízí zaměstnavatel na Vaší pozici?

Tab. 14: Povědomí o nabízených nehmotných odměnách (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 3 | 20,0 % |
| Spíše ano | 10 | 66,7 % |
| Nevím | 2 | 13,3 % |
| Spíše ne | 0 | 0,0 % |
| Ne | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 11: Povědomí o nabízených nehmotných odměnách (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jedenáctá otázka je v podstatě stejného charakteru jako předchozí, desátá, otázka. Tentokrát je však dotaz zaměřený na odměny nehmotné. 86,7 % dotázaných vybralo kladné odpovědi. Nejčastěji volenou možností je „Spíše ano“, která představuje 66,7 % a druhou nejvíce frekventovanou odpovědí je „Ano“ reprezentující 20 %. Zbylých 13,3 % respondentů se přiklonilo k možnosti „Nevím“. Žádný z dotázaných však nezvolil záporné odpovědi „Spíše ne“ a „Ne“. Z odpovědí je patrné, že respondenti mají poměrně vysoké povědomí o konkrétních formách nehmotných odměn, které jsou jim na jejich pracovní pozici nabízeny. Zároveň však lze vyvodit, že v této oblasti existují určité rezervy, jelikož zaměstnancům nejsou známy úplně všechny takto poskytované odměny.

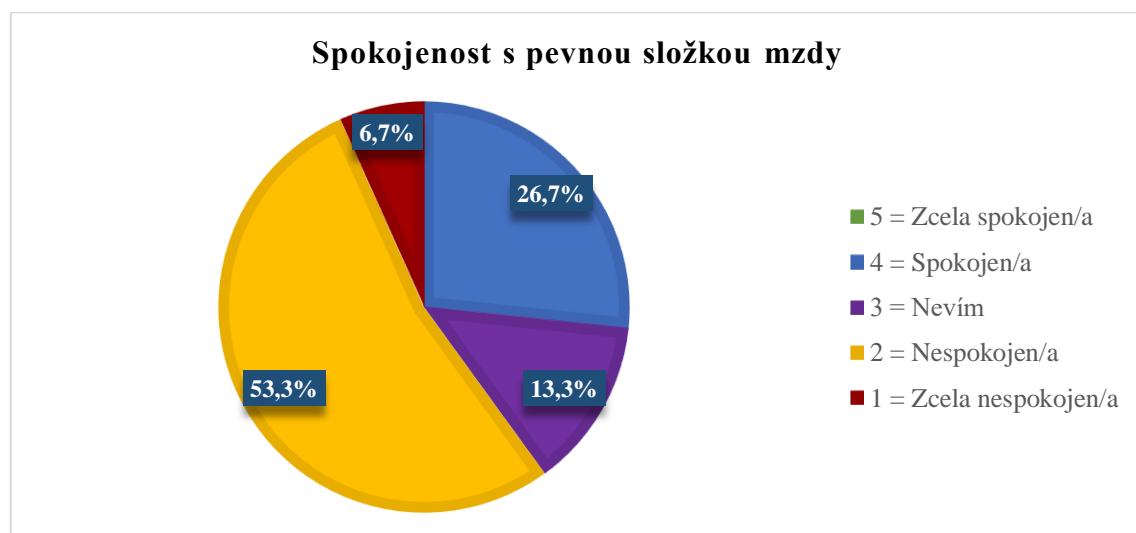
Otázka č. 12: Jaká je Vaše spokojenost s následujícími poskytovanými formami odměny?

V pořadí dvanáctý dotaz se zaměřoval na zjištění spokojenosti zaměstnanců s určitými již poskytovanými formami hmotných a nehmotných odměn. Otázka obsahovala několik „podotázek“ v podobě konkrétní odměny, přičemž úkolem respondentů bylo u každé zvlášť vybrat jednu z nabízených možností, tj. číslo na stupnici od 1 (zcela nespokojen/a) do 5 (zcela spokojen/a).

Odměna č. 1: Pevná složka mzdy (základní mzda)

Tab. 15: Spokojenost s pevnou složkou mzdy (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 4 = Spokojen/a | 4 | 26,7 % |
| 3 = Nevím | 2 | 13,3 % |
| 2 = Nespokojen/a | 8 | 53,3 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 1 | 6,7 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 12: Spokojenost s pevnou složkou mzdy (Zdroj: Vlastní zpracování)

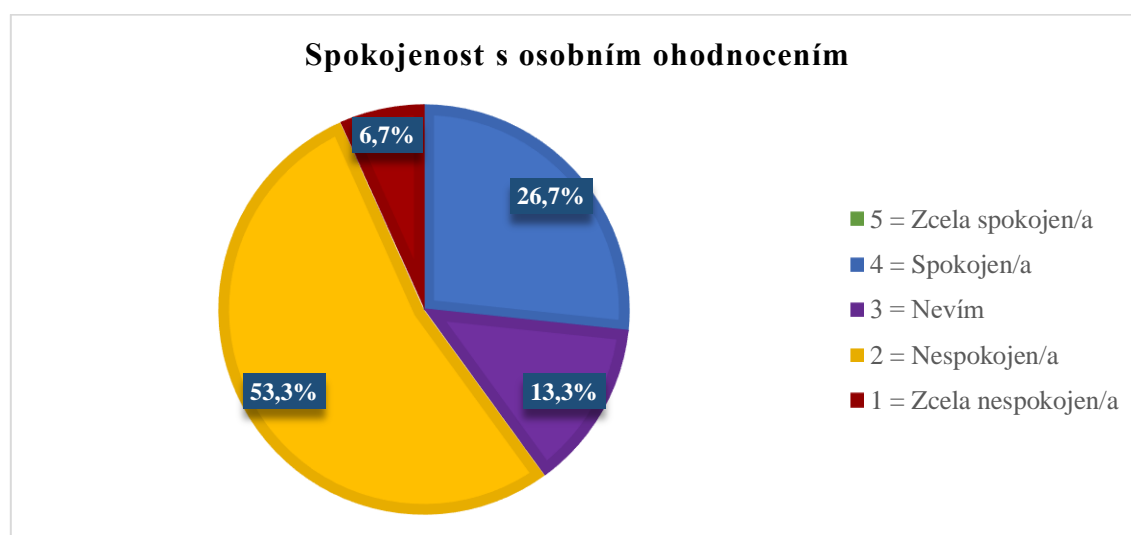
První hodnocenou odměnou byla pevná složka mzdy, která je jednou z částí hrubé mzdy. U respondentů převažuje z celých 60 % záporné hodnocení. Z toho 53,3 % dotazovaných je nespokojeno a tato možnost je tak nejčastěji označovanou odpovědí. Dále jeden respondent představující 6,7 % je dokonce zcela nespokojen. Druhou

nejfrekventovanější reakcí je naopak „Spokojen/a“, kterou vybralo 26,7 % dotázaných. Odpověď „Nevím“ zvolilo 13,3 % a nikdo nevybral možnost „Zcela spokojen/a“. Respondenti jsou tedy převážně nespokojeni s výší pevné složky mzdy, tj. se základní mzdou.

Odměna č. 2: Osobní ohodnocení

Tab. 16: Spokojenost s osobním ohodnocením (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 4 = Spokojen/a | 4 | 26,7 % |
| 3 = Nevím | 2 | 13,3 % |
| 2 = Nespokojen/a | 8 | 53,3 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 1 | 6,7 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 13: Spokojenost s osobním ohodnocením (Zdroj: Vlastní zpracování)

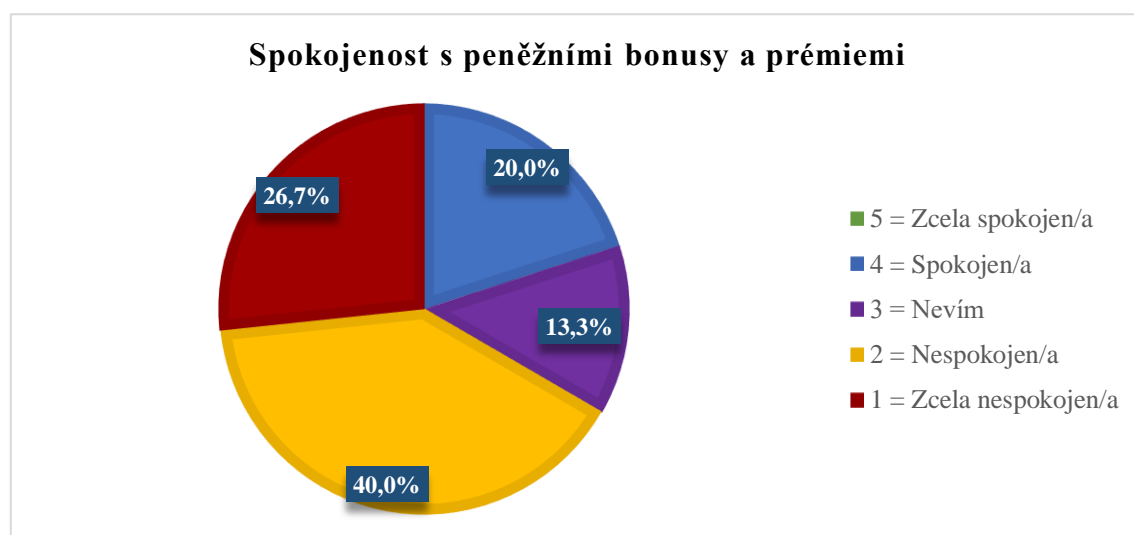
Druhou hodnocenou odměnou bylo osobní ohodnocení, které je další částí hrubé mzdy. Všichni respondenti hodnotili tuto formu odměny naprosto totožně jako pevnou složku mzdy, tzn. 53,3 % je nespokojeno, 26,7 % je spokojeno, 13,3 % zvolilo možnost „Nevím“ a 6,7 % je zcela nespokojeno. Odpověď „Zcela spokojen/a“ tedy opět nevybral žádný respondent. Stejné hodnocení bylo zvoleno pravděpodobně z toho důvodu, že osobní ohodnocení je sice charakterizováno jako pohyblivá složka mzdy,

ale zaměstnanci společnosti na něj za běžných okolností vzniká nárok každý kalendářní měsíc, kdy odpracoval minimálně 5 kalendářních dní.

Odměna č. 3: Peněžní bonusy a prémie

Tab. 17: Spokojenost s peněžními bonusy a prémie (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 4 = Spokojen/a | 3 | 20,0 % |
| 3 = Nevím | 2 | 13,3 % |
| 2 = Nespokojen/a | 6 | 40,0 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 4 | 26,7 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



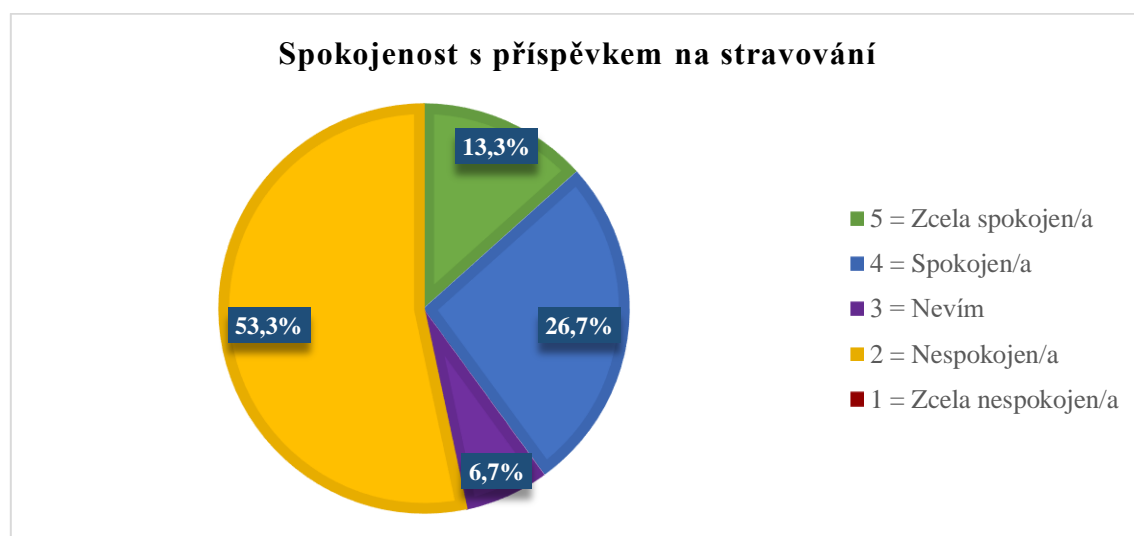
Graf 14: Spokojenost s peněžními bonusy a prémie (Zdroj: Vlastní zpracování)

Třetí hodnocenou odměnou byly peněžní bonusy a prémie, které jsou jako mimořádná odměna také pohyblivou složkou mzdy. U dotazovaných opět převažuje negativní hodnocení, a to z 66,7 %, přičemž s mimořádnou odměnou je nespokojeno 40 % respondentů a 26,7 % je dokonce zcela nespokojeno. Naopak spokojeno je 20 % a poté 13,3 % zvolilo odpověď „Nevím“. Možnost „Zcela spokojen/a“ nevybral žádný dotazovaný. Peněžní bonusy a prémie jsou vypláceny především za kvalitně a zodpovědně odvedenou práci v měsících březnu a červnu daného roku, tj. za práci v nejnáročnějším období z hlediska daní. Z toho je možné usuzovat, že respondenti z větší části nepovažují výši této odměny adekvátní vynaloženému úsilí.

Odměna č. 4: Příspěvek na stravování

Tab. 18: Spokojenost s příspěvkem na stravování (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 2 | 13,3 % |
| 4 = Spokojen/a | 4 | 26,7 % |
| 3 = Nevím | 1 | 6,7 % |
| 2 = Nespokojen/a | 8 | 53,3 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



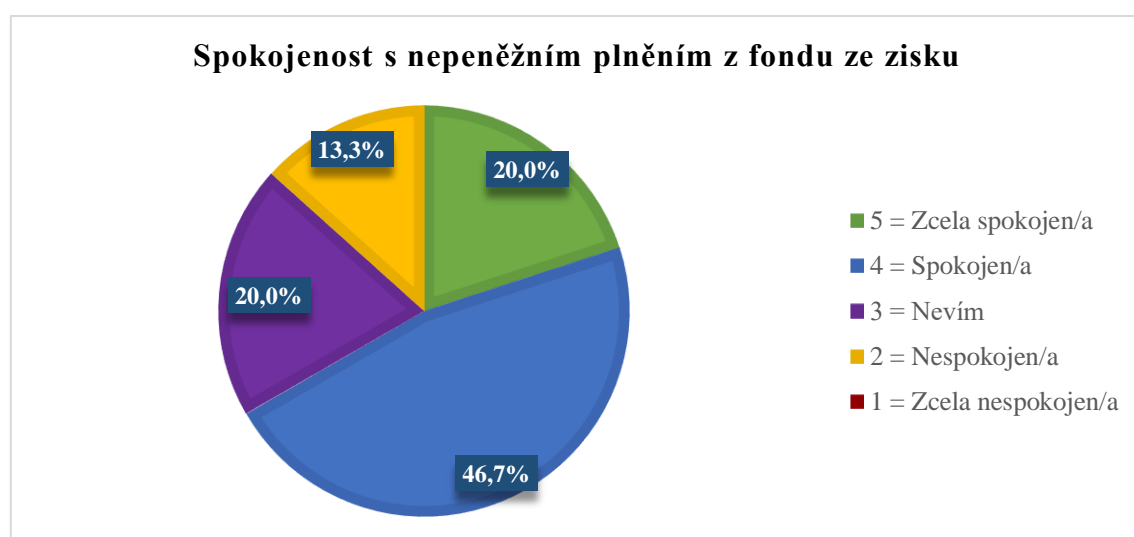
Graf 15: Spokojenost s příspěvkem na stravování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Čtvrtou hodnocenou odměnou je příspěvek na stravování poskytovaný formou stravenek v papírové podobě. S touto odměnou je nespokojena více než polovina dotazovaných, konkrétně 53,3 %. Naopak spokojeno je 40 % respondentů, z toho 26,7 % je spokojeno, přičemž tato odpověď je druhá nejčastější, a 13,3 % je zcela spokojeno. Dále 6,7 % dotazovaných zvolilo možnost „Nevím“ a nikdo neodpověděl, že je zcela nespokojený. Hodnota poskytované stravenky je 90 Kč. Příčinou nespokojenosti tak může být fakt, že někteří zaměstnanci v obědové pauze navštěvují restaurace v okolí společnosti, kde si kupují polední menu, a právě toto menu stojí obvykle nejméně 99 Kč. Zaměstnanci tak musí ještě navíc hradit zbývající část ceny oběda.

Odměna č. 5: Nepeněžní plnění poskytované z fondu ze zisku (příspěvky na kulturu, rekreaci apod.)

Tab. 19: Spokojenost s nepeněžním plněním z fondu ze zisku (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 3 | 20,0 % |
| 4 = Spokojen/a | 7 | 46,7 % |
| 3 = Nevím | 3 | 20,0 % |
| 2 = Nespokojen/a | 2 | 13,3 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



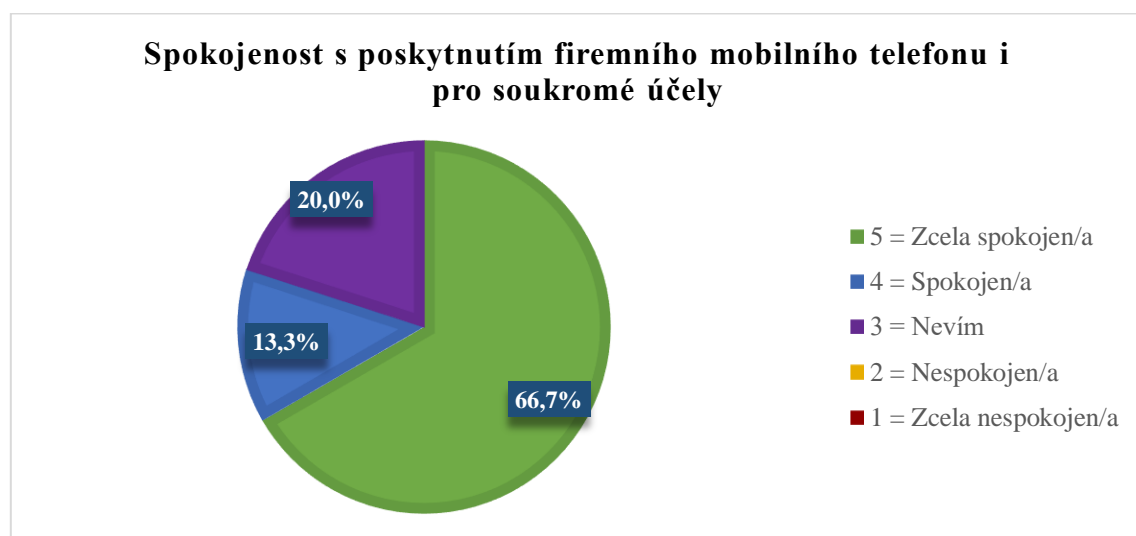
Graf 16: Spokojenost s nepeněžním plněním z fondu ze zisku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pátou hodnocenou odměnou je poskytnutí nepeněžního plnění z fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění. S touto odměnou jsou respondenti převážně spokojeni, a to z celých 66,7 %. Z toho 46,7 % je spokojeno a 20 % dokonce zcela spokojeno. Ve stejném poměru, tedy 20 %, zvolili respondenti možnost „Nevím“. Naopak nespokojeno je 13,3 % dotazovaných a zcela nespokojen není ani jeden. V současné době je částka nastavena na 5 000 Kč, kterou mají zaměstnanci celou osvobozenou od daně z příjmů a od odvodů sociálního a zdravotního pojištění, a s touto výší odměny jsou tedy respondenti poměrně spokojeni.

Odměna č. 6: Poskytnutí firemního mobilního telefonu i pro soukromé účely

Tab. 20: Spokojenost s poskytnutím firemního mobilního telefonu i pro soukromé účely (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 10 | 66,7 % |
| 4 = Spokojen/a | 2 | 13,3 % |
| 3 = Nevím | 3 | 20,0 % |
| 2 = Nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



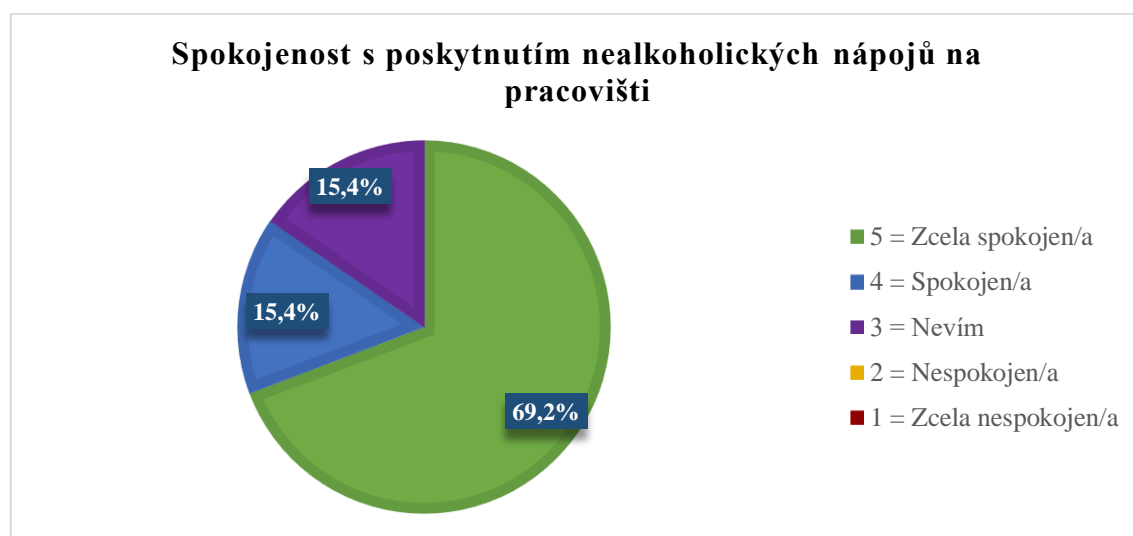
Graf 17: Spokojenost s poskytnutím firemního mobilního telefonu i pro soukromé účely (Zdroj: Vlastní zpracování)

Šestou hodnocenou odměnou je poskytnutí firemního mobilního telefonu i pro soukromé účely. Celých 80 % respondentů je s touto možností spokojeno, z toho 66,7 % je zcela spokojeno a 13,3 % je spokojeno. Zbýlých 20 % dotazovaných zvolilo odpověď „Nevím“, takže žádný z respondentů není s touto odměnou nespokojen. Ze strany zaměstnanců dochází pouze k příležitostnému soukromému využití (např. při zapomenutí soukromého telefonu či jeho vybití) a společnost hradí celou výši nákladů, které jsou s telefonem spojené.

Odměna č. 7: Nealkoholické nápoje na pracovišti

Tab. 21: Spokojenost s poskytnutím nealkoholických nápojů na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 9 | 60,0 % |
| 4 = Spokojen/a | 2 | 13,3 % |
| 3 = Nevím | 2 | 13,3 % |
| 2 = Nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 13 | 87 % |



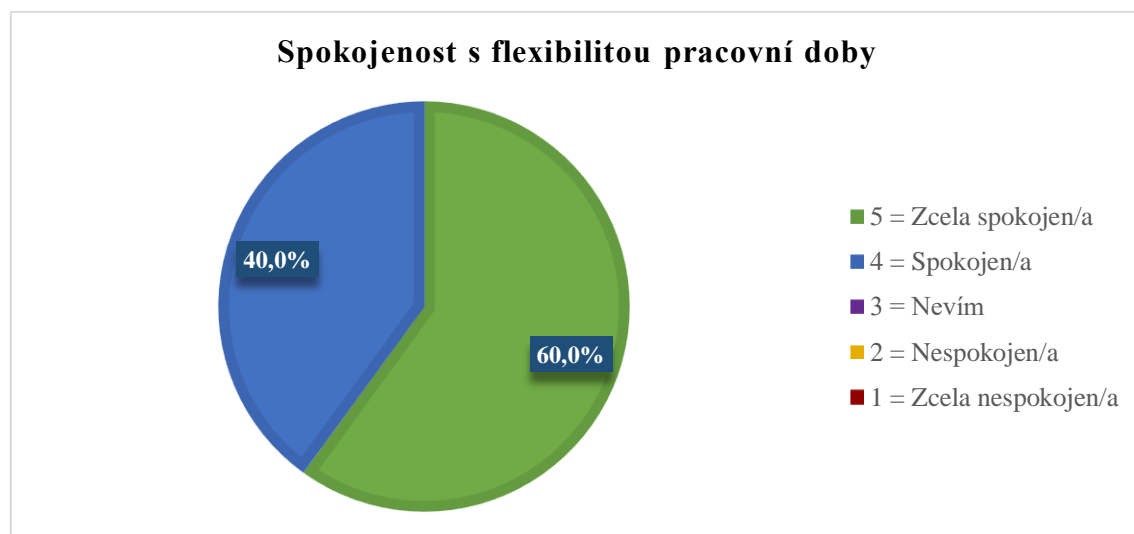
Graf 18: Spokojenost s poskytnutím nealkoholických nápojů na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Sedmou hodnocenou odměnou je poskytnutí nealkoholických nápojů zaměstnancům na pracovišti. Převážná většina, tj. 84,6 %, respondentů je s odměnou spokojena. Nejčastěji vybranou odpovědí je „Zcela spokojen/a“, kterou zvolilo 69,2 % dotazovaných. Shodně pro 15,4 % dotazovaných byly volbou dvě možnosti, a to „Spokojen/a“ a „Nevím“. Žádný z respondentů není nespokojen ani zcela nespokojen. Dva dotazovaní tuto otázku nezodpověděli. Společnost kupuje pravidelně svým zaměstnancům kávu a čaj. Dále podnik zakoupil pracovníkům kávovar a pronajímá si přístroj na filtraci vody.

Odměna č. 8: Flexibilita pracovní doby

Tab. 22: Spokojenost s flexibilitou pracovní doby (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 9 | 60,0 % |
| 4 = Spokojen/a | 6 | 40,0 % |
| 3 = Nevím | 0 | 0,0 % |
| 2 = Nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



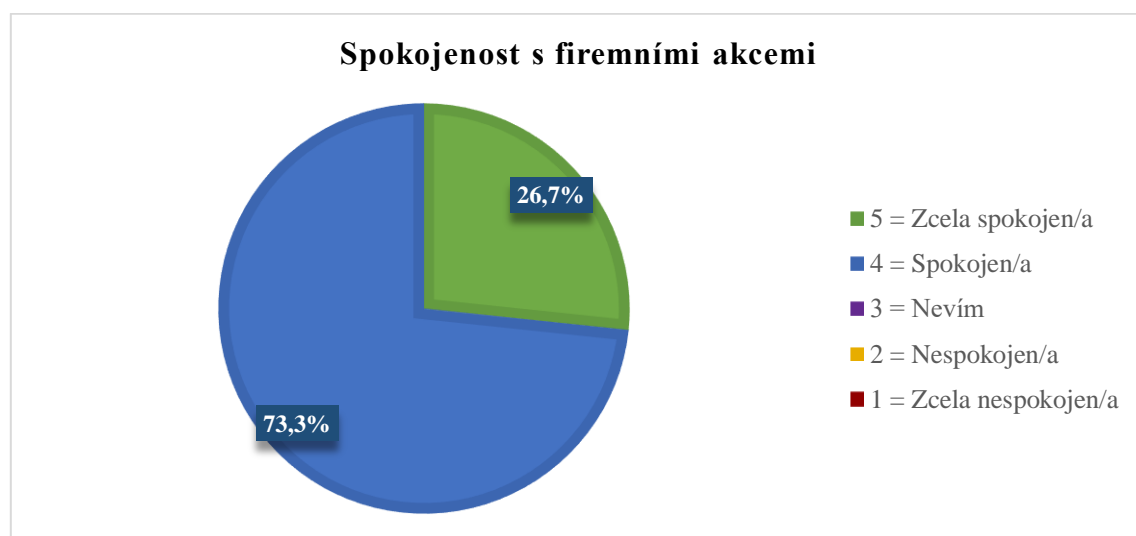
Graf 19: Spokojenost s flexibilitou pracovní doby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Osmou hodnocenou odměnou je flexibilita pracovní doby. Zaměstnanci společnosti nemají pevně stanovenou pracovní dobu a zároveň jim je umožněno pracovat z domova nebo z jiného místa mimo kancelář. Celých 100 %, tedy všichni respondenti, jsou s touto formou odměny spokojeni. Zcela spokojeno je 60 % z nich a spokojeno je 40 % dotazovaných.

Odměna č. 9: Firemní akce (např. vánoční večírek)

Tab. 23: Spokojenost s firemními akcemi (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 4 | 26,7 % |
| 4 = Spokojen/a | 11 | 73,3 % |
| 3 = Nevím | 0 | 0,0 % |
| 2 = Nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



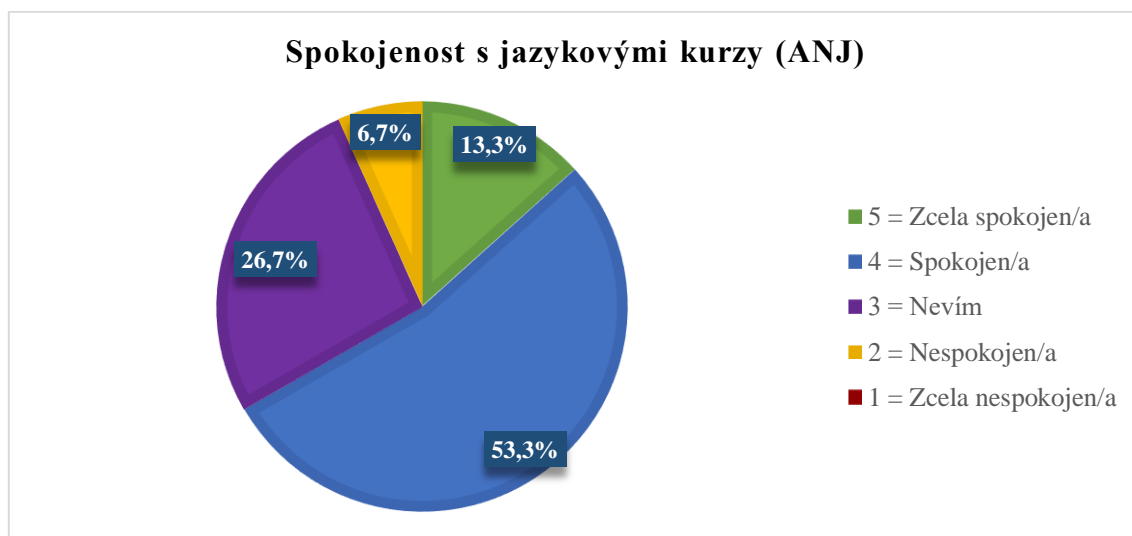
Graf 20: Spokojenost s firemními akcemi (Zdroj: Vlastní zpracování)

Devátou hodnocenou odměnou jsou realizované firemní akce. Všichni dotazovaní, tj. 100 %, jsou s poskytováním této odměny spokojeni. Nejčastěji byla volena odpověď „Spokojen/a“, a to ze 73,3 %. Zcela spokojeno je poté 26,7 % dotazovaných. Nikdo z respondentů tedy nezvolil možnosti „Nevím“, „Nespokojen/a“ ani „Zcela nespokojen/a“. Společnost pořádá pro své zaměstnance každoročně v prosinci vánoční večírek. Mimoto v roce 2018 zorganizovala oslavu výročí 20 let založení firmy, kam byli pozváni významní klienti i zaměstnanci podniku.

Odměna č. 10: Jazykové kurzy – anglický jazyk

Tab. 24: Spokojenost s jazykovými kurzy anglického jazyka (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 2 | 13,3 % |
| 4 = Spokojen/a | 8 | 53,3 % |
| 3 = Nevím | 4 | 26,7 % |
| 2 = Nespokojen/a | 1 | 6,7 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



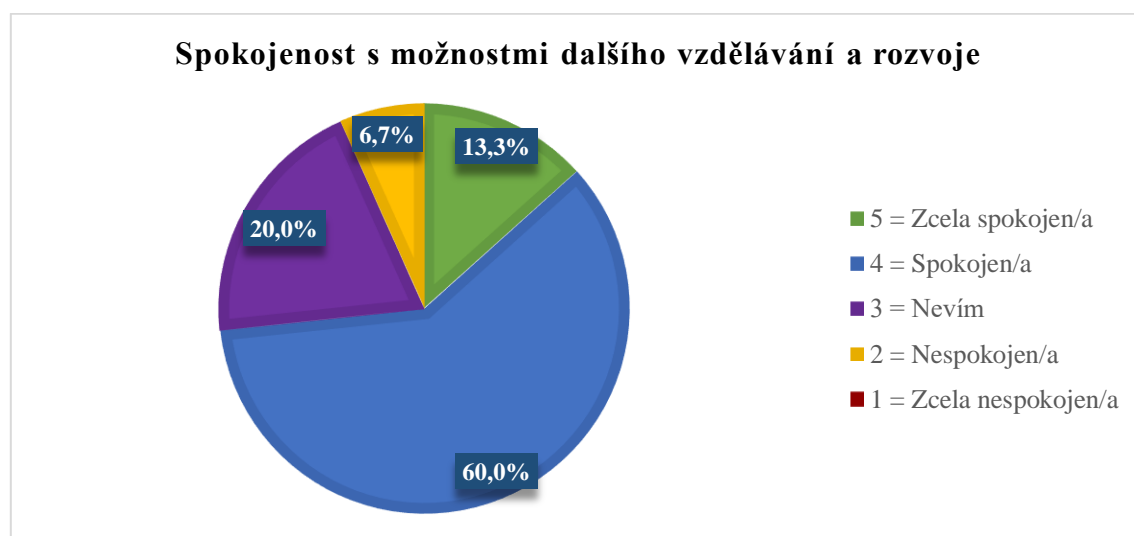
Graf 21: Spokojenost s jazykovými kurzy anglického jazyka (Zdroj: Vlastní zpracování)

Desátou hodnocenou odměnou jsou poskytované jazykové kurzy angličtiny. Celkem 66,6 % dotazovaných se přiklání k pozitivnímu hodnocení a jsou s kurzem spokojeni. Z toho 53,3 % je spokojeno, což je nejčastěji označovaná odpověď, a 13,3 % je dokonce zcela spokojeno. Druhou nejčastěji volenou možností je „Nevím“ a to z 26,7 %. Jeden respondent, který představuje 6,7 % je ale naopak s kurzem angličtiny nespokojen. Zcela nespokojen však není s touto odměnou nikdo. Jazykové kurzy probíhají přímo v zasedací místnosti společnosti, kam lektor pravidelně dochází, takže zaměstnanci nemusí nikam dojíždět. Ze strany pracovníka se navíc jedná o osvobozený příjem. Tato fakta mohou být důvodem spokojenosti respondentů. Zaměstnanci jsou rozděleni do dvou skupin, přičemž kapacita každé z nich je 5 lidí. Poskytovanou odměnu tedy nemohou využít všichni zaměstnanci, a to může být důvodem nespokojenosti dotazovaných a označení odpovědi „Nevím“.

Odměna č. 11: Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje (např. školení)

Tab. 25: Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání a rozvoje (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 2 | 13,3 % |
| 4 = Spokojen/a | 9 | 60,0 % |
| 3 = Nevím | 3 | 20,0 % |
| 2 = Nespokojen/a | 1 | 6,7 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 22: Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání a rozvoje (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jedenáctou hodnocenou odměnou jsou další možnosti vzdělávání a rozvoje (mimo jazykové kurzy angličtiny, které jsou rozebrány samostatně). Daňoví poradci se v rámci pracovní doby mohou účastnit Regionálního klubu KDP ČR. Mzdové účetní se mohou zúčastnit školení týkající se daňové problematiky z hlediska ročního zúčtování mezd a jedna z nich se účastní školení ohledně mzdového systému. Finanční účetní se mohou účastnit školení na daňovou problematiku. S možnostmi dalšího vzdělávání a rozvoje je spokojeno celkem 73,3 % dotazovaných. Spokojeno je 60 % respondentů a zcela spokojeno je 13,3 %. Druhou nejčastěji volenou možností je „Nevím“, a to z 20 %. Tuto odpověď volili noví zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti krátce, a ještě neměli možnost školení navštívit. Dále ji volili pravděpodobně zaměstnanci, kteří je vůbec nenavštěvují, jelikož školení jsou dobrovolná. Naopak nespokojen je jeden dotazovaný reprezentující 6,7 % a nikdo není zcela nespokojen.

Odměna č. 12: Možnost kariérního růstu

Tab. 26: Spokojenost s možností kariérního růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 4 = Spokojen/a | 8 | 53,3 % |
| 3 = Nevím | 6 | 40,0 % |
| 2 = Nespokojen/a | 1 | 6,7 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



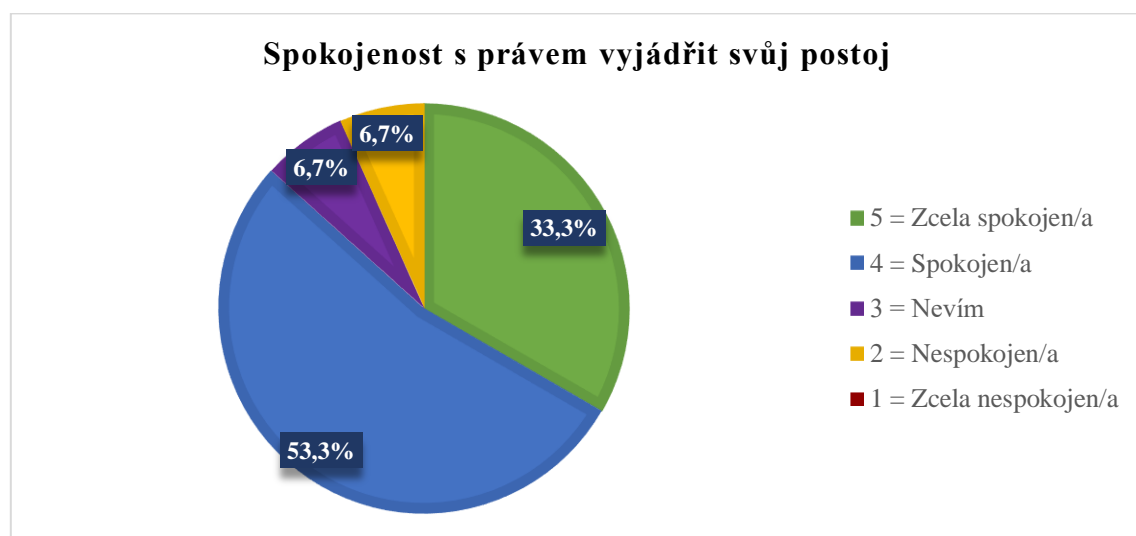
Graf 23: Spokojenost s možností kariérního růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dvanáctou hodnocenou odměnou je možnost kariérního růstu zaměstnance. Více než polovina respondentů, tj. 53,3 %, je s touto odměnou spokojeno. Celých 40 % dotazovaných zvolilo možnost „Nevím“ a 6,7 % je nespokojeno, tzn. jeden respondent. Ani jeden z dotazovaných není zcela spokojen či zcela nespokojen. Jedná se o malou účetní společnost a její organizační struktura neposkytuje příliš možností povýšení zaměstnance. V rámci kariérního růstu je u zaměstnanců možné obohacení pracovní náplně podle schopností konkrétního zaměstnance, a to změnou klientů.

Odměna č. 13: Právo vyjádřit svůj postoj

Tab. 27: Spokojenost s právem vyjádřit svůj postoj (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 5 | 33,3 % |
| 4 = Spokojen/a | 8 | 53,3 % |
| 3 = Nevím | 1 | 6,7 % |
| 2 = Nespokojen/a | 1 | 6,7 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 24: Spokojenost s právem vyjádřit svůj postoj (Zdroj: Vlastní zpracování)

Třináctou hodnocenou odměnou je právo zaměstnance vyjádřit svůj postoj. 86,6 % dotazovaných, tzn. převážná většina, je s touto formou odměny spokojeno, přičemž 53,3 % je spokojeno a 33,3 % je zcela spokojeno. Dále shodně jeden dotazovaný označil možnost „Nevím“ a možnost „Nespokojen/a“ a každý z nich tak představuje 6,7 %. Ani jeden z respondentů není zcela nespokojen. Jednatelé společnosti jsou vůči názorům svých zaměstnanců tolerantní a uplatňují demokratický styl řízení, konečné rozhodnutí je však na nich.

Odměna č. 14: Uznání za vykonanou práci

Tab. 28: Spokojenost s uznáním za vykonanou práci (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 4 = Spokojen/a | 5 | 33,3 % |
| 3 = Nevím | 4 | 26,7 % |
| 2 = Nespokojen/a | 4 | 26,7 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 2 | 13,3 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



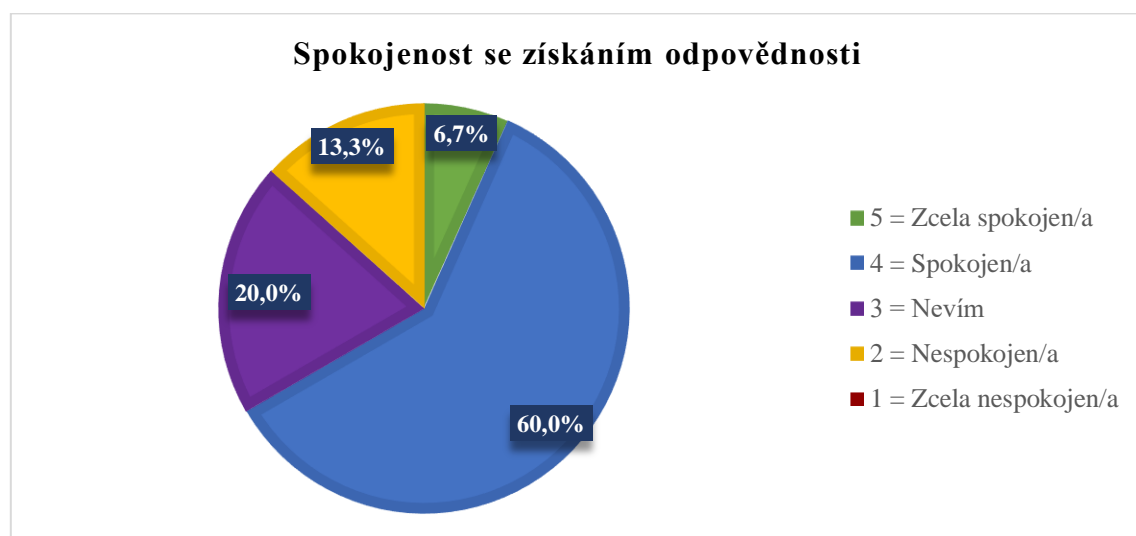
Graf 25: Spokojenost s uznáním za vykonanou práci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Čtrnáctou hodnocenou odměnou je poskytnutí uznání za vykonanou práci. Odpovědi respondentů na tuto otázku jsou poměrně rozmanité. Nejčastěji respondenti volili možnost „Spokojen/a“, a to 33,3 %. Celých 40 % dotazovaných se však přiklání k negativnímu hodnocení, konkrétně 26,7 % je nespokojeno a 13,3 % je zcela nespokojeno. Možnost „Nevím“ zvolilo 26,7 % respondentů a žádný dotazovaný není zcela spokojen. Uznání za vykonanou práci má v podniku podobu jednak mimořádné odměny popsané výše a jednak slovní pochvaly, na kterou je tato část otázky zaměřena. Z výsledků vyplývá, že společnost by určitě měla zapracovat na vyjádření uznání a pochvaly za dobře vykonanou práci.

Odměna č. 15: Získání odpovědnosti

Tab. 29: Spokojenost se získáním odpovědnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 1 | 6,7 % |
| 4 = Spokojen/a | 9 | 60,0 % |
| 3 = Nevím | 3 | 20,0 % |
| 2 = Nespokojen/a | 2 | 13,3 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 26: Spokojenost se získáním odpovědnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Patnáctou hodnocenou odměnou je získání odpovědnosti. Tato forma odměny souvisí především s přidělením klientů jednotlivým mzdovým a finančním účetním, které se o ně v rámci svého zaměření starají. Většina respondentů volila spíše pozitivní hodnocení. Celých 66,7 % je s odměnou spokojeno. Z toho 60 % je spokojeno a 6,7 % je zcela spokojeno. Možnost „Nevím“ vybralo 20 % respondentů. Naopak nespokojeni jsou se získáním odpovědnosti 2 dotazovaní představující 13,3 % a zcela nespokojen není ani jeden.

Odměna č. 16: Kvalita pracovního života (organizace práce, pracovní prostředí)

Tab. 30: Spokojenost s kvalitou pracovního života (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 4 = Spokojen/a | 5 | 33,3 % |
| 3 = Nevím | 3 | 20,0 % |
| 2 = Nespokojen/a | 6 | 40,0 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 1 | 6,7 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 27: Spokojenost s kvalitou pracovního života (Zdroj: Vlastní zpracování)

Šestnáctou, tedy poslední hodnocenou odměnou, je kvalita pracovního života zaměstnanců. Organizace práce je u každého pracovníka individuální, jelikož má každý z nich přiděleny různé klienty a někdy je nutné se jim v jistých ohledech přizpůsobit (např. být k dispozici v určitý čas). Obecně však mají zaměstnanci poměrně velkou možnost přizpůsobit si organizaci práci podle sebe. Vybavenost pracoviště v místě kanceláře je totožná pro všechny zaměstnance. Pracovní prostředí u zákazníka však zajišťuje přímo on sám ve vlastní režii a pro každého zaměstnance se tak u jeho klientů liší. Více než polovina zaměstnanců (60 %) hodnotí kvalitu pracovního života negativně. Nespokojeno je 40 % z nich, což je nejčastěji označovaná odpověď, a zcela nespokojeno je 6,7 %. Druhou nejčastější odpovědí s 33,3 % je naopak „Spokojen/a“. Zbýlých 20 % respondentů označilo možnost „Nevím“ a žádný z dotazovaných není zcela spokojen.

Otázka č. 13: Pokud bylo u předchozí otázky zvoleno Vaše hodnocení číslem 3, 2 nebo 1, uveďte prosím název takto označené odměny a svoji představu o vylepšení, popřípadě zdůvodnění své volby.

Tento dotaz představuje první otevřenou otázku a vztahuje se k otázce č. 12. Pokud respondenti u některé z odměn vybrali možnost „Nevím“, „Nespokojen/a“ nebo „Zcela nespokojen/a“, měli nyní možnost vyjádřit odůvodnění své volby a představu o vylepšení.

Pevná složka mzdy (základní mzda); Osobní ohodnocení

Každý z respondentů, který hodnotil základní mzdu číslem 3, 2 nebo 1, zvolil stejnou odpověď také u osobního ohodnocení. Zároveň i v této otázce popisují dotazovaní obě formy odměn jako jeden celek. Všichni bez rozdílu se shodují na požadavku jejího zvýšení (nikdo však neuvádí konkrétní částku). To zdůvodňují zejména tím, že poskytovaná mzda neodpovídá aktuální situaci na trhu práce a není srovnatelná s konkurenčními firmami. Jeden z dotazovaných uvedl např.: *„Pevná složka mzdy neodpovídá situaci na trhu práce, kvalitě vykonávané práce a délce zaměstnání ve společnosti.“* Dále respondenti uvádí, že růst mzdy probíhá pomalu a pouze na popud samotného zaměstnance, přičemž *„by se měla průběžně zvyšovat na částky obvyklé v místě a čase.“*

Peněžní bonusy a prémie

Vyplácení peněžních premií probíhá podle respondentů pouze za dobře odvedenou práci v březnu a červnu a jejich výše neodpovídá vynaloženému úsilí. Jeden z dotazovaných uvedl: *„Prémie probíhají pouze 2x ročně (za daňová přiznání v březnu a červnu) a ani jejich výše mi nepřipadá adekvátní k množství odvedené práce a přesčasů.“* Dále respondenti uvádí, že by měly být prémie vypláceny častěji a rádi by zavedli odměny za vícepráce a provedené kontroly. Vzhledem ke frekvenci vyplácení premií vybrali noví zaměstnanci možnost „Nevím“, jelikož jim tato forma odměny nebyla prozatím poskytnuta.

Příspěvek na stravování

Všichni respondenti se jednotně shodují na představě o vylepšení této poskytované odměny, a to formou zvýšení příspěvku. Podle nich by se měla částka zvyšovat

průběžně. „...*hodnota poskytovaného příspěvku je neadekvátní s ohledem na ceny obědů v Brně.*“ Někteří uvádějí, že tento požadavek byl přednesen jednatelům společnosti, ale nesetkal se s kladnou odezvou. „*Příspěvek na stravování je již 2 roky stejný, ani po žádostech zaměstnanců nebyla hodnota stravenek zvýšena.*“

Nepeněžní plnění poskytované z fondu ze zisku (příspěvky na kulturu, rekreaci apod.)

U této formy odměny respondenti neuvádějí žádný podnět k vylepšení. Pouze odůvodňují svoji volbu hodnocení „Nevím“ tím, že do této doby prozatím nevyužili možnost poskytnutí nepeněžního plnění na příspěvky na kulturu ani nic jiného.

Poskytnutí firemního mobilního telefonu i pro soukromé účely

Z popisu získaného od respondentů vyplývá, že hodnocení „Nevím“ bylo zvoleno z důvodu neinformovanosti o existenci možnosti využití firemního mobilního telefonu i pro soukromé účely. Jeden z nich uvádí: „*Nevím o této možnosti, ale nepotřebuji ji.*“ Nespokojenost nevyjádřil žádný z respondentů.

Nealkoholické nápoje na pracovišti

Pouze dva zaměstnanci zvolili při hodnocení této odměny možnost „Nevím“, což zdůvodňují tím, že si nosí na pracoviště své vlastní nealkoholické nápoje podle individuálních stravovacích návyků. Ani jeden z dotazovaných není s poskytováním odměny nespokojen, takže nikdo neuvedl žádné podněty pro vylepšení.

Jazykové kurzy – anglický jazyk

V současné době je kapacita na kurzu anglického jazyka nastavena pro 10 zaměstnanců, tzn. pro 5 lidí v každé ze dvou skupin rozdělených podle pokročilosti. Všichni respondenti, kteří zvolili hodnocení 3 a 4, zdůvodňují svoji volbu tím, že nemohou tuto poskytovanou odměnu vůbec využít. Jeden z nich uvedl např.: „*Momentálně vůbec nemám tu možnost, měla by se navýšit kapacita.*“ Požadavek na zvýšení kapacity nebo přidání další skupiny uváděli i další dotazovaní.

Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje (např. školení)

Z odpovědí respondentů je patrné, že možnost „Nevím“ volili z toho důvodu, že se nabízených školení vůbec neúčastní. Jedna z odpovědí zněla: „*Žádná školení už dlouho nenavštěvuji, čas mi to nedovoluje.*“ Pouze jeden z dotazovaných je s touto

odměnou nespokojen, protože zaměstnavatel podle něj poskytuje školení málo, a navíc pouze velmi úzký výběr. Jeho reakce byla následující: *„Chtělo by to mnohem více školení a taky více možností.“*

Možnost kariérního růstu

Většina dotazovaných se shoduje na tom, že růst kariéry není v současné době ve společnosti možný, protože jejich nadřízeným pracovníkem už je pouze provozní ředitelka a dále samotní jednatelé. Jedna z odpovědí zní: *„Kariérní růst již není dále možný, což může být částečně demotivující.“* U profesního růstu by dotazovaní uvítali poskytnutí časového prostoru pro samostudium nové legislativy a rozšíření znalostí v oboru, a to v rámci pracovní doby. Jeden z nich uvádí: *„...toto můžeme dělat jediné ve svém volném čase, v pracovním rozvrhu se s tímto vůbec nepočítá. Náplň práce je nastavena velmi napnutě a nepočítá se ani s mimořádnou činností ani právě se vzděláváním.“* a další poté: *„Potřebovala bych více času v rámci pracovní doby, který bych mohla věnovat samostudiu v nových zákonech, prostudování judikatur soudů apod.“* V rámci kariérního růstu je ve společnosti možná pouze realizace obměny klientů, se stávající situací však nejsou někteří respondenti spokojeni: *„Se svojí pracovní pozicí jsem spokojena ale skladba zákazníků naší společnosti je taková, že nemáme příliš zajímavých klientů, u kterých by se daly řešit složitější záležitosti, které by člověka v jeho profesi posouvaly dále.“*

Právo vyjádřit svůj postoj

S touto formou odměny jsou respondenti převážně spokojeni. Jeden dotazovaný vybral možnost „Nevím“ s odůvodněním: *„Doted’ jsem neměl potřebu svůj názor veřejně prezentovat.“* Další z respondentů je s právem vyjádřit svůj postoj nespokojen, přičemž uvedl: *„Můj názor byl jen vyslechnut, ale jinak se vůbec nebral v potaz.“* Neuvádí však o jakou záležitost se jedná, což hraje velkou roli.

Uznání za vykonanou práci

U této formy odměny uvedly hodnocení 3, 2 a 1 dohromady přesně dvě třetiny respondentů. Dotazovaní se shodují na tom, že uznání za dobře vykonanou práci je ze strany zaměstnavatele poskytováno velmi zřídka a u některých respondentů vůbec. Jedna z reakcí zní: *„Uznání případně jakékoliv pozitivní hodnocení vykonané práce nebo obecně jakákoliv zpětná vazba ve firmě nefunguje.“* a další poté: *„Uznání*

za vykonanou práci zde neprobíhá. Zaměstnavatel nikdy slovně nepochválí.“ Zároveň respondenti uvádí, že by je pochvala určitě více motivovala k lepšímu pracovnímu výkonu.

Získání odpovědnosti

Nespokojení zaměstnanci uvádějí jako důvod především nepoměr mezi požadovanou zodpovědností za vykonanou práci a jejím finančním ohodnocením, což podle jednoho z nich nepřebije ani motivace související s předáním odpovědnosti za velmi významného klienta. „Každý doměrek z úřadů je v plné výši nárokován po zaměstnanci. Nikdy není odpuštěn ani malý prohřešek. V kontextu toho, že základní ohodnocení také není ohromující, mi to vadí.“ V této souvislosti navrhuje respondenti buď zvýšit mzdu anebo snížit odpovědnost.

Kvalita pracovního života (organizace práce, pracovní prostředí)

V oblasti organizace práce respondenti opět často zmiňují, že běžná náplň práce zabírá celou pracovní dobu zaměstnance a není tak prostor na sebevzdělávání, ale ani na vícepráce požadované klientem nebo uzávěrkové a závěrkové práce.

Co se týká pracovního prostředí, respondenti poskytují hned několik podnětů k vylepšení. Jeden z dotazovaných uvádí: „Prostory, ve kterých jsme jsou přijatelné, vyhovuje mi být v kanceláři pouze s jedním dalším člověkem (nemám ráda open office), ale je třeba prostředí zmodernizovat.“ Právě modernizace prostor patří k nejčastěji popisovaným návrhům na zlepšení a dále respondenti uváděli výmalbu nebo koupi nových židlí.

Otázka č. 14: Jaká je Vaše spokojenost s následující poskytovanou formou hmotné odměny – „Možnost využití firemního notebooku i pro soukromé účely“? Vyplňte POUZE V PŘÍPADĚ, že Vám na tento typ odměny vznikl nárok, tj. potřeba notebooku pro pracovní účely.

Tab. 31: Spokojenost s možností využití firemního notebooku i pro soukromé účely (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 3 | 60,0 % |
| 4 = Spokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 3 = Nevím | 2 | 40,0 % |
| 2 = Nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 5 | 100 % |



Graf 28: Spokojenost s možností využití firemního notebooku i pro soukromé účely (Zdroj: Vlastní zpracování)

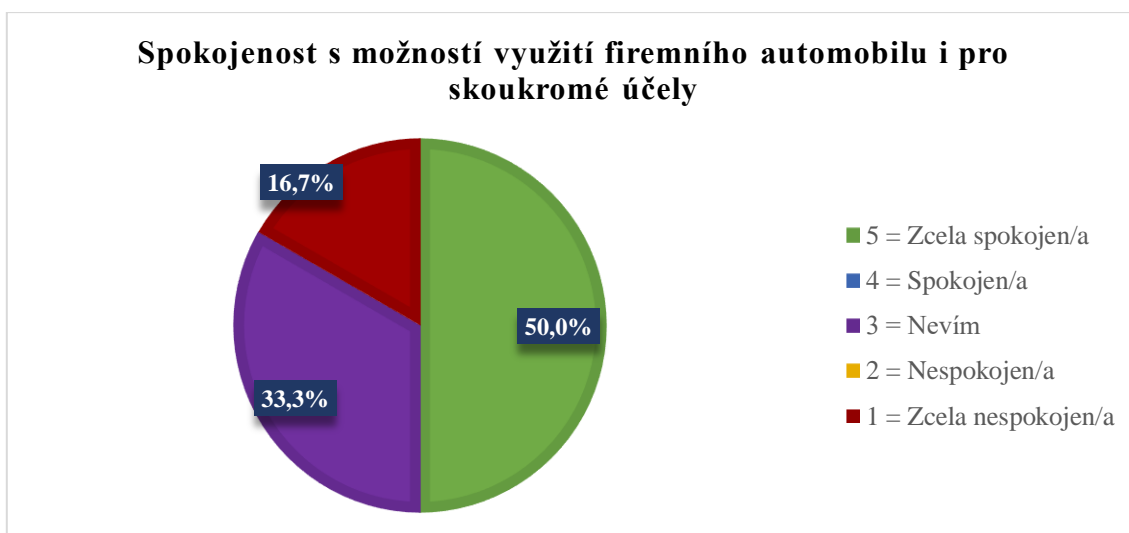
Tato otázka je první ze čtyř dotazů, které mají stejný charakter jako otázka č. 12. Rozdíl je však v tom, že nárok na danou odměnu je vždy něčím podmíněn a svoji spokojenost tak vyjadřovali pouze respondenti, kterým na ni vznikl nárok.

Poskytnutí firemního notebooku i pro soukromé účely je podmíněno jeho potřebou pro účely pracovní. Tuto podmínku podle výsledků splňuje 5 dotazovaných, přičemž je s odměnou 60 % respondentů zcela spokojeno a dále 40 % zvolilo odpověď „Nevím“. Nikdo z respondentů nezvolil možnost spokojen, nespokojen ani zcela nespokojen.

Otázka č. 15: Jaká je Vaše spokojenost s následující poskytovanou formou hmotné odměny – „Možnost využití firemního automobilu i pro soukromé účely“? Vyplňte POUZE V PŘÍPADĚ, že Vám na tento typ odměny vznikl nárok, tj. potřeba automobilu pro pracovní účely.

Tab. 32: Spokojenost s možností využití firemního automobilu i pro soukromé účely (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 3 | 50,0 % |
| 4 = Spokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 3 = Nevím | 2 | 33,3 % |
| 2 = Nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 1 | 16,7 % |
| Celkem | 6 | 100 % |



Graf 29: Spokojenost s možností využití firemního automobilu i pro soukromé účely (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jedná se o druhou ze čtyř otázek popsanych v předchozím dotazu. Poskytnutí firemního automobilu je stejně jako u firemního notebooku podmíněno jeho potřebou pro pracovní účely. Tomuto předpokladu podle výsledků vyhovuje 6 respondentů. Jedna polovina dotazovaných, tj. 50 %, je s touto možností zcela spokojeno, což je nejčastěji označovaná odpověď. Druhou nejfrekventovanější volbou byla možnost „Nevím“ a to z 33,3 %. Na druhou stranu je však jeden respondent představující 16,7 % s touto odměnou zcela nespokojen. Možnosti spokojen a nespokojen nezvolil nikdo. Nespokojenost může pramenit z nutnosti navýšení hrubé mzdy o 1 % vstupní ceny

vozidla vč. DPH, tato povinnost zaměstnavatele je však zakotvena přímo v platné legislativě.

Otázka č. 16: Jaká je Vaše spokojenost s následující poskytovanou formou hmotné odměny – „Příspěvek na životní či penzijní pojištění“? Vyplňte POUZE V PŘÍPADĚ, že Vám na tento typ odměny vznikl nárok, tj. zaměstnanec odpracoval u společnosti 2 roky v rámci hlavního pracovního poměru.

Tab. 33: Spokojenost s příspěvkem na životní či penzijní pojištění (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 4 = Spokojen/a | 1 | 12,5 % |
| 3 = Nevím | 0 | 0,0 % |
| 2 = Nespokojen/a | 6 | 75,0 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 1 | 12,5 % |
| Celkem | 8 | 100 % |



Graf 30: Spokojenost s příspěvkem na životní či penzijní pojištění (Zdroj: Vlastní zpracování)

Třetí ze čtyř otázek popsanych v dotazu č. 14 se zaměřovala na spokojenost s příspěvkem na životní či penzijní pojištění. Nabídka takového příspěvku je podmíněna trváním hlavního pracovního poměru zaměstnance, a to v délce minimálně 2 roky. Tuto podmínku splňuje podle výsledků 8 dotazovaných. Poskytovaná částka je poté 666 Kč měsíčně. Převážná většina, konkrétně 87,5 %, hodnotí

tuto poskytovanou odměnu negativně. Celých 75 % respondentů je nespokojeno a 12,5 % je zcela nespokojeno. Pouze jeden respondent představující také 12,5 % je s odměnou spokojen. Nikdo nezvolil možnost „Zcela spokojen/a“ ani „Nevím“. Z podmínek nutných pro vznik nároku na tuto odměnu lze usuzovat, že nespokojenost může pramenit jednak z výše příspěvku a jednak z nutné délky pracovního poměru.

Otázka č. 17: Jaká je Vaše spokojenost s následující poskytovanou formou hmotné odměny – „Nepeněžní plnění poskytované z FKSP (dary při pracovních a životních výročích)“? Vyplňte POUZE V PŘÍPADĚ, že Vám na tento typ odměny vznikl nárok, tj. při pracovních výročích 20 let a každých dalších 5 let trvání pracovního poměru u společnosti, při životních výročích 50 let a každých dalších 5 let věku a při prvním odchodu do starobního důchodu.

Tab. 34: Spokojenost s nepeněžním plněním poskytovaným z FKSP (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 5 = Zcela spokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 4 = Spokojen/a | 1 | 100,0 % |
| 3 = Nevím | 0 | 0,0 % |
| 2 = Nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| 1 = Zcela nespokojen/a | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 1 | 100 % |



Graf 31: Spokojenost s nepeněžním plněním poskytovaným z FKSP (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední ze čtyř otázek zmiňovaných v dotazu č. 14 se týká nepeněžního plnění poskytovaného ze zřízeného fondu kulturních a sociálních potřeb. Takovéto plnění je zaměstnanci poskytováno za podmínek, které jsou uvedeny výše přímo ve znění otázky. Podle výsledků splňuje alespoň jeden z těchto předpokladů v současné chvíli pouze jeden respondent, který je s odměnou spokojen.

Otázka č. 18: Pokud bylo u otázek č. 14 – 17 zvoleno Vaše hodnocení číslem 3, 2 nebo 1, uveďte prosím název takto označené hmotné odměny a svoji představu o vylepšení, popřípadě zdůvodnění své volby.

Tento dotaz představuje druhou otevřenou otázku. Vztahuje se k otázkám č. 14 až 17, a proto se týkal pouze respondentů, kteří na otázky odpovídali. Charakter dotazu je obdobný jako u otázky č. 13. Pokud tedy dotazovaní u některé z odměn vybrali možnost „Nevím“, „Nespokojen/a“ nebo „Zcela nespokojen/a“, měli nyní možnost vyjádřit odůvodnění své volby a představu o vylepšení.

Možnost využití firemního notebooku i pro soukromé účely

Respondenti, kterým vznikl nárok na užívání firemního notebooku i pro soukromé účely, jsou s touto odměnou převážně spokojeni. Dotazovaní, kteří označili odpověď „Nevím“, uvedli jako důvod to, že mají k dispozici svůj osobní notebook a firemní tak k soukromým účelům nevyužívají. Jeden z nich uvedl: *„Pracovní notebook vůbec doma nevyužívám, protože mám vlastní.“*

Možnost využití firemního automobilu i pro soukromé účely

S touto formou odměny je zcela nespokojen jeden respondent. Jeho nespokojenost pramení z toho, že firemní automobil nemá vůbec k dispozici, přestože by ho k pracovním účelům potřeboval. Tento dotazovaný uvádí: *„Mám přiděleného nového klienta, ke kterému musím dojíždět, a stále mi nebylo poskytnuto podnikové auto.“* Dotazovaní, jejichž odpověď zněla „Nevím“, bydlí v Brně a firemní automobil využívají k soukromým účelům pouze výjimečně. Jeden z nich uvádí: *„Žiji v Brně, takže používám auto sporadicky.“*

Príspevek na životní či penzijní pojištění

Všichni nespokojení respondenti se shodují na požadavku navýšení poskytovaného příspěvku. Stávající částku 666 Kč považují za velmi nízkou vzhledem k hranici, kterou stanovuje zákon pro osvobození od daně z příjmů a od odvodů sociálního a zdravotního pojištění, což je částka 50 000 Kč. Jeden z nich uvádí: „*Výše příspěvku zůstala zachována z historického limitu, který již několik let neplatí.*“ Další reakce zní: „*Tato hodnota se ve firmě neměnila již několik let i přesto, že zákonná možnost je již úplně někde jinde.*“ Dotazovaní také upozorňují na fakt, že o této formě poskytované odměny mají zaměstnanci malé povědomí. Respondenti uvádí např.: „*Spousta zaměstnanců se o této možnosti dozvídá náhodou od kolegů.*“ nebo „*Jako další problém vidím to, že o tomto benefitu spousta lidí vůbec neví. Člověk se to musí dozvědět mezi řečí od kolegů.*“

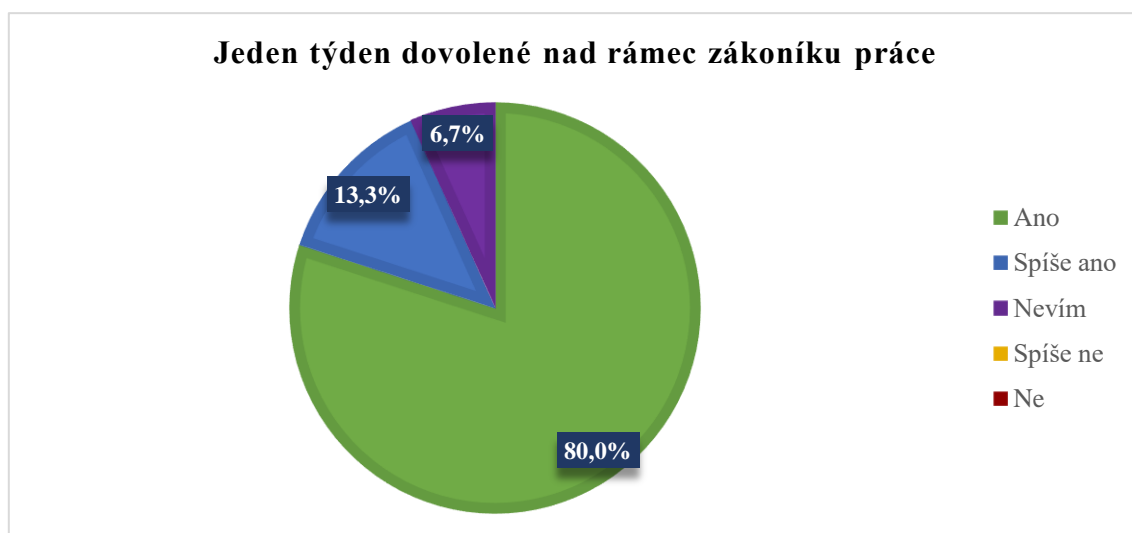
Otázka č. 19: Uvítali byste následující formy odměny jako nově poskytované?

Devatenáctý dotaz byl zaměřen na zjištění toho, zda by zaměstnanci uvítali určité typy odměn jako nově poskytované. Otázka obsahovala několik „podotázek“ v podobě konkrétních odměn, přičemž úkolem respondentů bylo u každé zvlášť vybrat jednu z nabízených možností, tj. „Ano“, „Spíše ano“, „Nevím“, „Spíše ne“ nebo „Ne“.

Odměna č. 1: 1 týden dovolené nad rámec zákoníku práce

Tab. 35: Postoj k možnému zavedení odměny: 1 týden dovolené nad rámec zákoníku práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 12 | 80,0 % |
| Spíše ano | 2 | 13,3 % |
| Nevím | 1 | 6,7 % |
| Spíše ne | 0 | 0,0 % |
| Ne | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



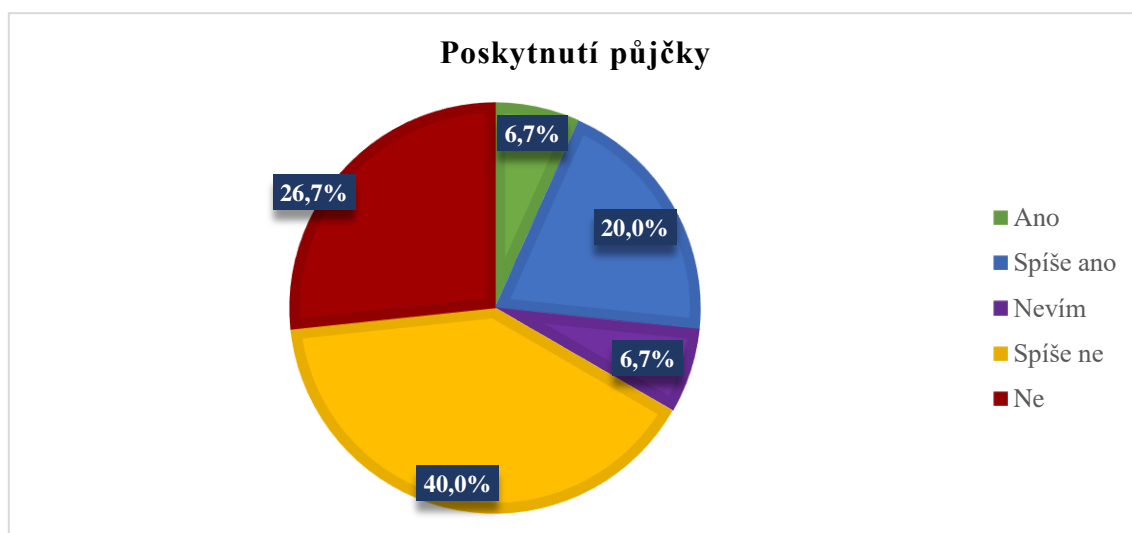
Graf 32: Postoj k možnému zavedení odměny: 1 týden dovolené nad rámec zákoníku práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

První hodnocenou odměnou je poskytnutí jednoho týdne dovolené nad rámec zákoníku práce, tzn. 5 týdnů místo současných 4. Naprostá většina dotazovaných se přiklání k tomu, že by tuto odměnu uvítali. Konkrétně celých 80 % odpovědělo „Ano“ a 13,3 % „Spíše ano“. Pouze jeden respondent tvořící 6,7 % zvolil odpověď „Nevím“ a dále nikdo neodpověděl „Spíše ne“ nebo „Ne“.

Odměna č. 2: Poskytnutí nízké bezúročné půjčky (do 50 000 Kč) nebo vyšší půjčky s nízkým úrokem (nad 50 000 Kč) např. na zlepšení bydlení

Tab. 36: Postoj k možnému zavedení odměny: Poskytnutí určité formy půjčky (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 1 | 6,7 % |
| Spíše ano | 3 | 20,0 % |
| Nevím | 1 | 6,7 % |
| Spíše ne | 6 | 40,0 % |
| Ne | 4 | 26,7 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



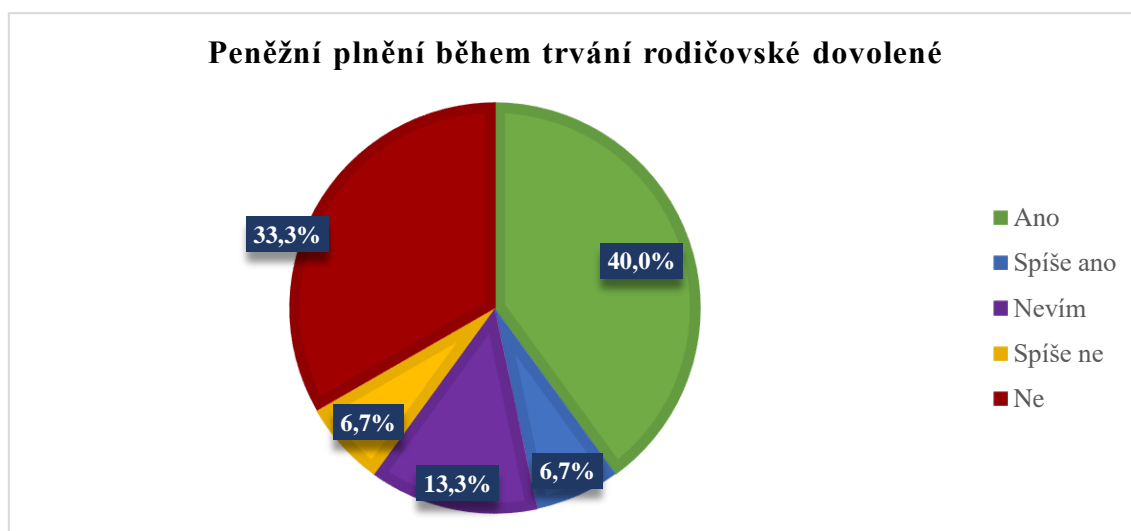
Graf 33: Postoj k možnému zavedení odměny: Poskytnutí určité formy půjčky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhou hodnocenou odměnou je poskytnutí půjčky od zaměstnavatele, která by byla mohla mít dvě varianty. První z nich je nízká bezúročná půjčka ve výši do 50 000 Kč a druhou z nich je půjčka vyšší než 50 000 Kč, která by byla úročena nízkým úrokem. Tato půjčka by mohla být poskytována např. na vylepšení bydlení zaměstnance. Více než polovina respondentů zvolila spíše záporné hodnocení, přičemž 40 % odpovědělo „Spíše ne“ a 26,7 % „Ne“. Naopak pozitivní hodnocení zvolilo 26,7 % respondentů, z toho 20 % odpovědělo „Spíše ano“ a 6,7 % „Ano“. Možnost „Nevím“ zvolil jeden dotazovaný představující 6,7 %.

Odměna č. 3: Peněžní plnění nad rámec zákonného minima během trvání rodičovské dovolené

Tab. 37: Postoj k možnému zavedení odměny: Peněžní plnění během trvání rodičovské dovolené (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 6 | 40,0 % |
| Spíše ano | 1 | 6,7 % |
| Nevím | 2 | 13,3 % |
| Spíše ne | 1 | 6,7 % |
| Ne | 5 | 33,3 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 34: Postoj k možnému zavedení odměny: Peněžní plnění během trvání rodičovské dovolené (Zdroj: Vlastní zpracování)

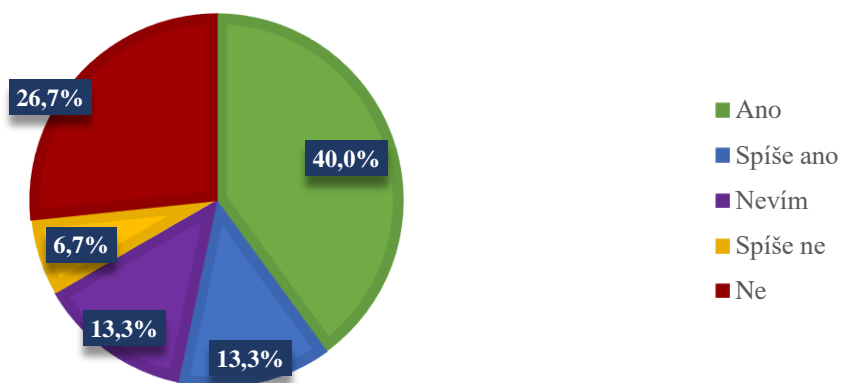
Třetí hodnocenou odměnou je poskytnutí peněžního plnění během trvání rodičovské dovolené, a to nad rámec zákonného minima. Jelikož na rodičovskou dovolenou může nastoupit buď matka dítěte anebo jeho otec, nebyli muži z této otázky vyloučeni. Získané odpovědi na tuto otázku jsou poměrně rozmanité. Celých 46,7 % respondentů by tuto odměnu spíše uvítalo, tj. téměř polovina. Konkrétně 40 % odpovědělo „Ano“ a 6,7 % „Spíše ano“. Tyto odpovědi volili pouze ženy, u kterých lze vzhledem k věku předpokládat v budoucnu zakládání nebo rozšiřování rodiny. Naopak záporné hodnocení tvoří 40 %, z toho 33,3 % odpovědělo „Ne“ a 6,7 % „Spíše ne“. Zbýlých 13,3 % zvolilo možnost „Nevím“. Tyto tři typy odpovědí volili muži a dále ženy, které již pravděpodobně vzhledem k věku nebudou v budoucnu zakládat ani rozšiřovat rodinu.

Odměna č. 4: Příspěvek na zajištění péče o děti v mateřských školách či jeslích

Tab. 38: Postoj k možnému zavedení odměny: Příspěvek na zajištění péče o děti v mateřských školách či jeslích (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 6 | 40,0 % |
| Spíše ano | 2 | 13,3 % |
| Nevím | 2 | 13,3 % |
| Spíše ne | 1 | 6,7 % |
| Ne | 4 | 26,7 % |
| Celkem | 15 | 100 % |

Příspěvek na zajištění péče o děti v mateřských školách či jeslích



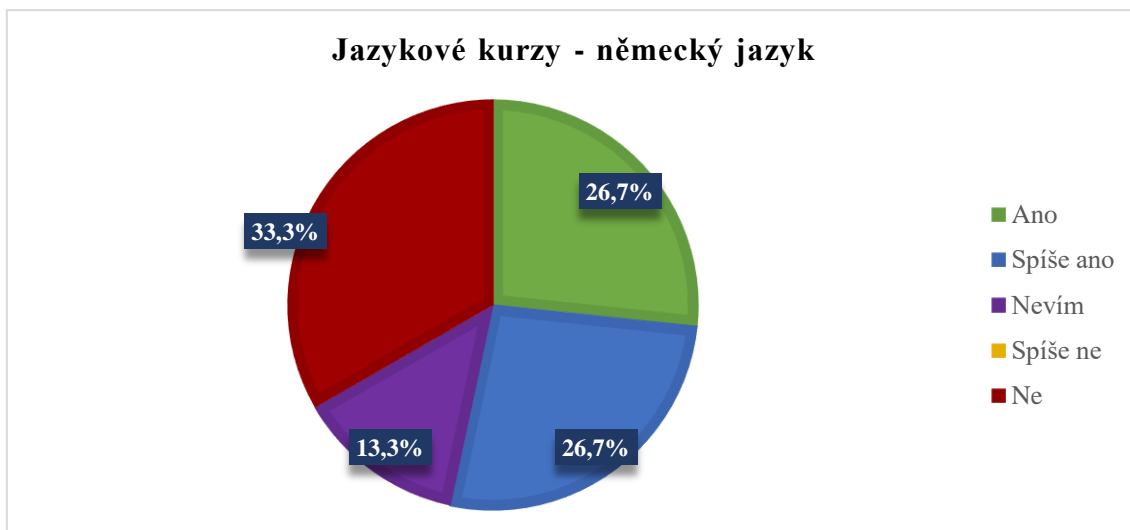
Graf 35: Postoj k možnému zavedení odměny: Příspěvek na zajištění péče o děti v mateřských školách či jeslích (Zdroj: Vlastní zpracování)

Čtvrtá hodnocená odměna byla podobného charakteru jako předchozí odměna a týkala se příspěvku na zajištění péče o děti v mateřské škole nebo v jeslích. Výsledné hodnocení je velmi podobné, u této odměny se však více respondentů přiklání ke kladnému hodnocení. Úhrnem 53,3 % by tuto odměnu víceméně uvítalo, konkrétně 40 % dotazovaných odpovědělo „Ano“ a 13,3 % „Spíše ano“. Naopak záporné hodnocení zvolilo celkem 33,4 %, tedy 26,7 % zvolilo možnost „Ne“ a 6,7 % „Spíše ne“. Neurčitou odpověď „Nevím“ poté zvolilo 13,3 %.

Odměna č. 5: Jazykové kurzy – německý jazyk

Tab. 39: Postoj k možnému zavedení odměny: Jazykové kurzy – německý jazyk (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 4 | 26,7 % |
| Spíše ano | 4 | 26,7 % |
| Nevím | 2 | 13,3 % |
| Spíše ne | 0 | 0,0 % |
| Ne | 5 | 33,3 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 36: Postoj k možnému zavedení odměny: Jazykové kurzy – německý jazyk (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pátou hodnocenou odměnou jsou jazykové kurzy německého jazyka. V tomto případě se více respondentů přiklání ke kladnému hodnocení. Možnost „Ano“ a „Spíše ano“ zvolilo shodně 26,7 % respondentů, dohromady tedy 53,4 %. Naopak 33,3 % dotazovaných by tuto formu odměny vůbec neuvítali. Zbýlých 13,3 % zvolilo možnost „Nevím“. Odpověď „Spíše ne“ tudíž nevybral nikdo.

Odměna č. 6: Příspěvky na dopravu do zaměstnání

Tab. 40: Postoj k možnému zavedení odměny: Příspěvky na dopravu do zaměstnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 11 | 73,3 % |
| Spíše ano | 3 | 20,0 % |
| Nevím | 0 | 0,0 % |
| Spíše ne | 0 | 0,0 % |
| Ne | 1 | 6,7 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



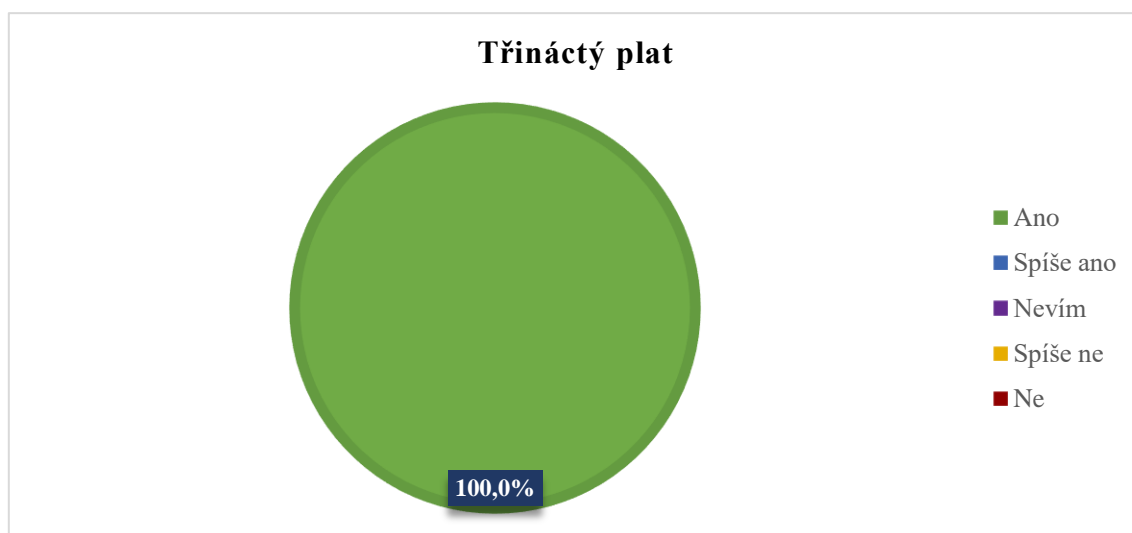
Graf 37: Postoj k možnému zavedení odměny: Příspěvky na dopravu do zaměstnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

Šestou hodnocenou odměnou jsou příspěvky na dopravu pracovníků do zaměstnání. Z výsledků vyplývá, že naprostá většina ve výši 93,3 % by tuto formu odměny uvítala, tedy 73,3 % z nich vybralo možnost „Ano“ a 20 % možnost „Spíše ano“. Pouze jednoho z respondentů, který představuje 6,7 %, tato forma odměny neoslovila. To může být způsobené např. tím, že má bydliště blízko svého zaměstnání a nemusí tak do práce dojíždět hromadnou městskou dopravou ani osobním automobilem. Odpovědi „Nevím“ a „Spíše ne“ nezvolil žádný z dotazovaných.

Odměna č. 7: Třináctý plat

Tab. 41: Postoj k možnému zavedení odměny: Třináctý plat (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 15 | 100,0 % |
| Spíše ano | 0 | 0,0 % |
| Nevím | 0 | 0,0 % |
| Spíše ne | 0 | 0,0 % |
| Ne | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 38: Postoj k možnému zavedení odměny: Třináctý plat (Zdroj: Vlastní zpracování)

Předposlední, tedy sedmou, hodnocenou odměnou je poskytnutí třináctého platu na konci kalendářního roku. Jak je z grafu patrné, tuto odměnu by respondenti uvítali s „otevřenou náručí“. Všichni respondenti se z celých 100 % shodují na odpovědi „Ano“. Jelikož se jedná o jednu z forem finanční odměny, bylo možné takovýto výsledek předpokládat.

Odměna č. 8: Zvýhodněné využívání služeb firmy

Tab. 42: Postoj k možnému zavedení odměny: Zvýhodněné využívání služeb firmy (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 2 | 13,3 % |
| Spíše ano | 2 | 13,3 % |
| Nevím | 3 | 20,0 % |
| Spíše ne | 0 | 0,0 % |
| Ne | 8 | 53,3 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 39: Postoj k možnému zavedení odměny: Zvýhodněné využívání služeb firmy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední hodnocenou odměnou byla možnost zvýhodněného využívání služeb firmy. Příkladem takového využití může být např. situace, kdy má zaměstnanec kromě příjmu ze zaměstnání také příjmy z nájmu a podává tak daňové přiznání k dani z příjmů. Respondenti se při hodnocení této odměny přikláněli spíše k záporné straně, přičemž 53,3 % odpovědělo, že by tuto odměnu neuvítali. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost „Nevím“, kterou zvolilo 20 % dotazovaných. Shodně 13,3 % respondentů zvolilo možnosti „Ano“ a „Spíše ano“ a nikdo nezvolil odpověď „Spíše ne“.

Otázka č. 20: V případě zájmu o zavedení jiné formy odměny, než je uvedena v předchozí otázce, uveďte prosím její název či jednoduchý popis.

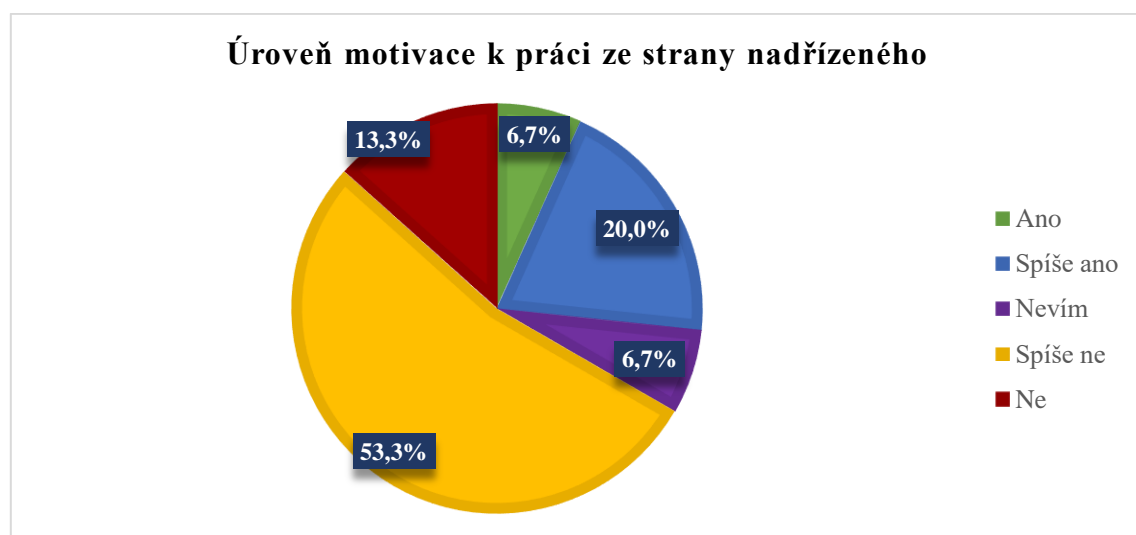
Tato otázka představuje třetí, tedy poslední, otevřenou otázku. Týká se předchozího dotazu a nabízí respondentům možnost vyjmenování dalších odměn, o jejichž zavedení by měli zájem, ale nenašli je právě v otázce č. 19.

Respondenti této možnosti využili a uvedli dvě další odměny, kterými jsou „sick days“ a „firemní akce – sportovní den“. Sick days představují odměnu poskytovanou nad rámec zákoníku práce a jedná se o placené zdravotní volno na vyléčení krátkodobé indispozice, kterou nemusí zaměstnanec dokládat lékařským potvrzením. Firemní akce typu společně stráveného sportovního dne jsou hojně využívanou formou teambuildingu, která pomáhá ke zlepšení mezilidských vztahů v podniku.

Otázka č. 21: Cítíte se být dostatečně motivován/a k práci ze strany svého nadřízeného?

Tab. 43: Úroveň motivace k práci ze strany nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ano | 1 | 6,7 % |
| Spíše ano | 3 | 20,0 % |
| Nevím | 1 | 6,7 % |
| Spíše ne | 8 | 53,3 % |
| Ne | 2 | 13,3 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 40: Úroveň motivace k práci ze strany nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování)

Při vyplňování této otázky se respondenti přikláněli spíše k zápornému hodnocení, a to celých 66 % představujících dvě třetiny dotazovaných. Z toho 53,3 % vybralo odpověď „Spíše ne“ a 13,3 % přímo „Ne“. Naopak kladné hodnocení volilo 26,7 % dotazovaných, kdy 20 % vybralo možnost „Spíše ano“ a 6,7 % možnost „Ano“. Stejná část respondentů, tedy 6,7 %, zvolila odpověď „Nevím“. V této oblasti tedy určitě existují rezervy, na kterých je potřeba ze strany společnosti zapracovat.

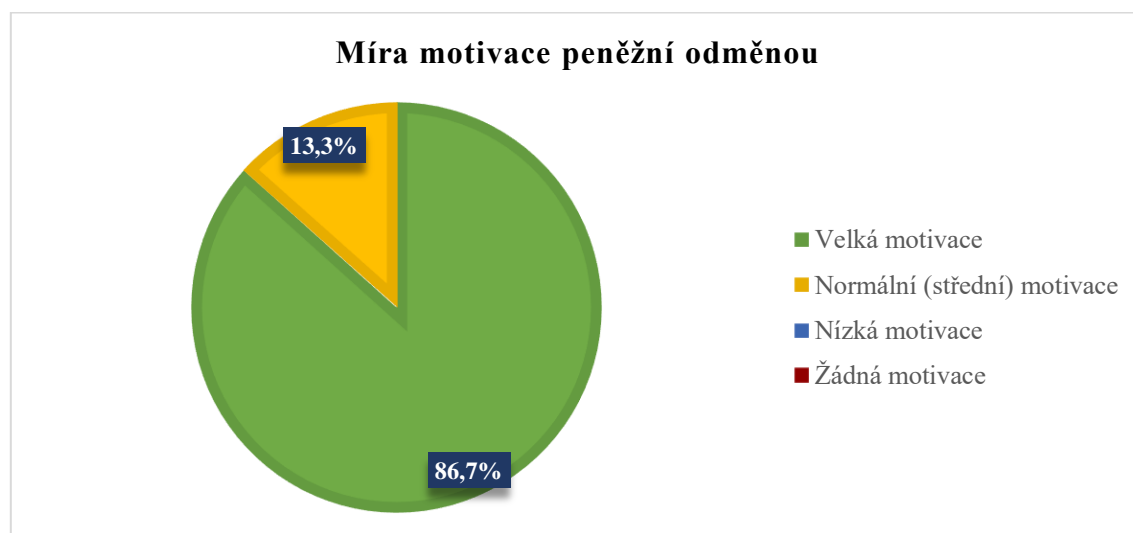
Otázka č. 22: V jaké míře Vás následující typy odměn motivují k dosahování dobrých pracovních výkonů?

Poslední dotaz se zaměřoval na zjištění toho, do jaké míry určité skupiny odměn motivují pracovníky k dobrému pracovnímu výkonu. Odměny byly proto rozděleny do čtyř kategorií a úkolem dotazovaných bylo u každého druhu zvlášť vybrat jednu z nabízených možností, tj. „Velká motivace“, „Normální (střední) motivace“, „Nízká motivace“ nebo „Žádná motivace“.

Kategorie č. 1: Peněžní odměna (tj. základní mzda, osobní ohodnocení, prémie)

Tab. 44: Míra motivace peněžní odměnou (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Velká motivace | 13 | 86,7 % |
| Normální (střední) motivace | 2 | 13,3 % |
| Nízká motivace | 0 | 0,0 % |
| Žádná motivace | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 41: Míra motivace peněžní odměnou (Zdroj: Vlastní zpracování)

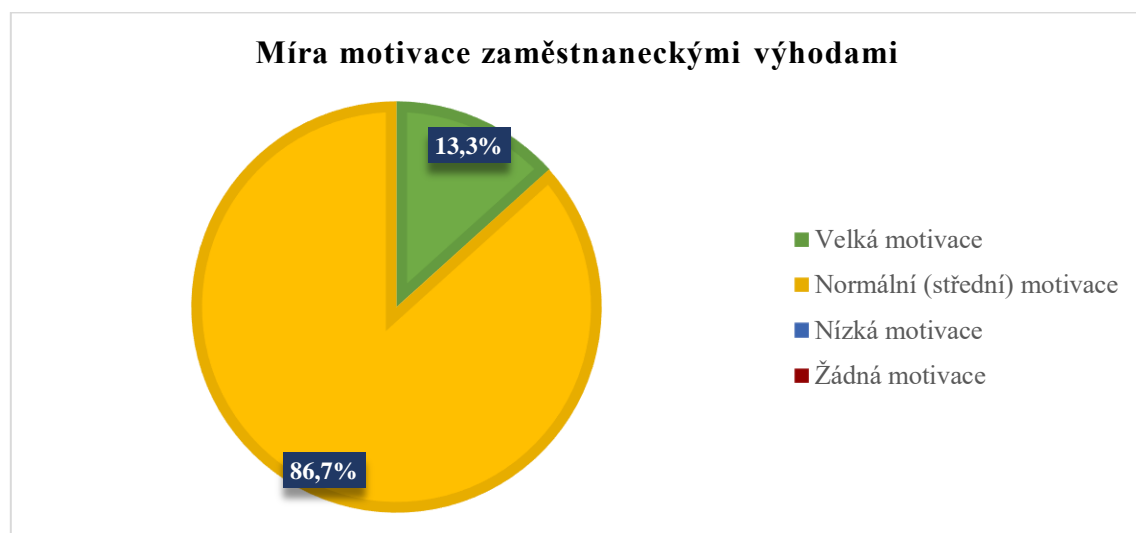
První hodnocenou skupinou jsou peněžní odměny v podobě základní mzdy, osobního ohodnocení a prémie. Velká část respondentů, tedy 86,7 %, se cítí touto kategorií velmi motivováno k lepším pracovním výsledkům. U dalších 13,3 % dotazovaných je motivace těmito odměnami na běžné (střední) úrovni. Nikdo u této skupiny

nespatřuje nízkou či dokonce žádnou motivaci. Jelikož se jedná o finanční odměny, není tento výsledek nijak překvapující.

Kategorie č. 2: Zaměstnanecké výhody (např. flexibilita pracovní doby, příspěvek na stravování, nealko nápoje na pracovišti)

Tab. 45: Míra motivace zaměstnaneckými výhodami (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Velká motivace | 2 | 13,3 % |
| Normální (střední) motivace | 13 | 86,7 % |
| Nízká motivace | 0 | 0,0 % |
| Žádná motivace | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



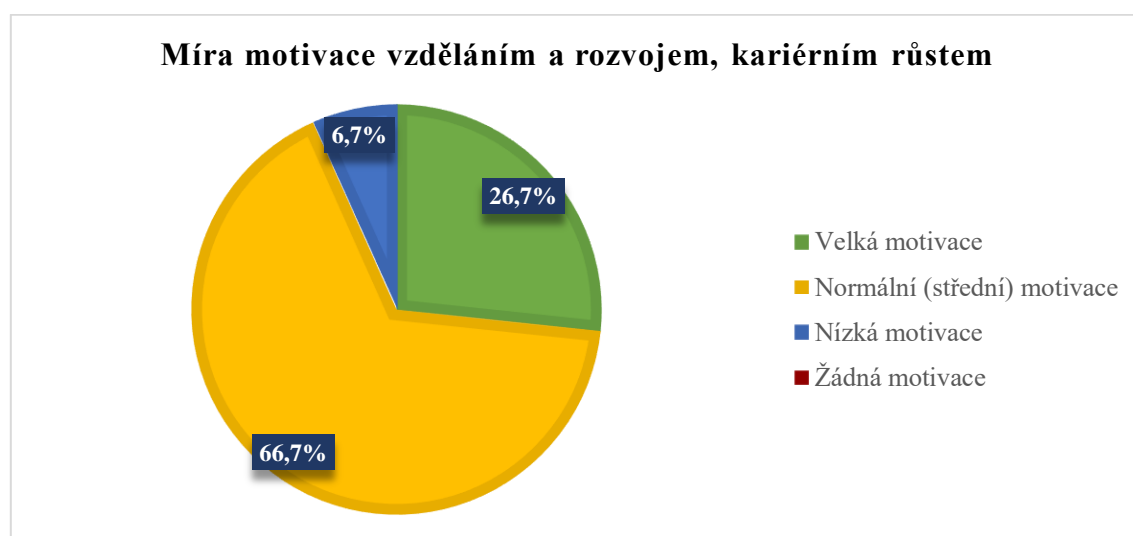
Graf 42: Míra motivace zaměstnaneckými výhodami (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhou hodnocenou skupinou jsou zaměstnanecké výhody, mezi které lze zařadit např. flexibilitu pracovní doby nebo příspěvek na stravování. Výsledné hodnocení je přesně opačné oproti předchozí skupině odměn. Většinová část dotazovaných, tj. 86,7 %, spatřuje u této kategorie normální míru motivace a 13,3 % se cítí velmi motivováno. Žádný z respondentů nepocituje u zaměstnaneckých výhod motivaci na nízké nebo žádné úrovni.

Kategorie č. 3: Vzdělávání a rozvoj, kariérní růst

Tab. 46: Míra motivace vzděláním a rozvojem, kariérním růstem (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Velká motivace | 4 | 26,7 % |
| Normální (střední) motivace | 10 | 66,7 % |
| Nízká motivace | 1 | 6,7 % |
| Žádná motivace | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



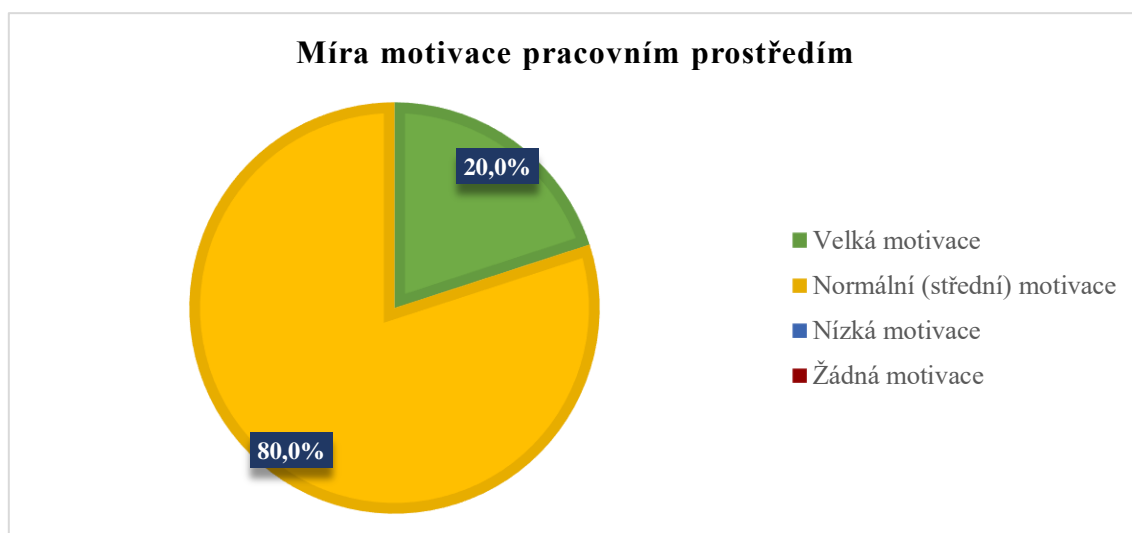
Graf 43: Míra motivace vzděláním a rozvojem, kariérním růstem (Zdroj: Vlastní zpracování)

Třetí hodnocenou kategorií odměn je vzdělání a rozvoj a dále kariérní růst zaměstnanců. Největší část respondentů představující 66,7 % pocituje z této skupiny odměn motivaci na střední úrovni. Dále 26,7 % dotazovaných na sobě spatřuje velkou motivaci k dosahování dobrého pracovního výkonu, ale naopak 6,7 % cítí u této kategorie nízkou motivaci. Vůbec žádná motivace však nepramení u nikoho.

Kategorie č. 4: Pracovní prostředí (např. právo vyjádřit svůj postoj, uznání za práci)

Tab. 47: Míra motivace pracovním prostředím (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Nabízené možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Velká motivace | 3 | 20,0 % |
| Normální (střední) motivace | 12 | 80,0 % |
| Nízká motivace | 0 | 0,0 % |
| Žádná motivace | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 15 | 100 % |



Graf 44: Míra motivace pracovním prostředím (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední hodnocenou skupinou je pracovní prostředí zaměstnanců, kam spadá např. uznání za vykonanou práci nebo právo vyjádřit svůj postoj. Z hlediska podání dobrého pracovního výkonu spatřuje větší část respondentů, tj. 80 % z nich, v pracovním prostředí střední úroveň motivace. U některých dotazovaných, tj. u 20 % z nich, však vzbuzuje tato kategorie odměn velkou motivaci. Nikdo nepocituje nízkou či žádnou motivaci.

2.4 Rozhovory

Druhá část výzkumu v dané společnosti byla provedena prostřednictvím kvalitativní výzkumné strategie, která je založena na induktivním přístupu. Jako metoda sběru dat byl vybrán částečně strukturovaný (tj. polostrukturovaný) rozhovor.

Polostrukturované rozhovory byly se zaměstnanci provedeny v návaznosti na výsledcích již realizovaného dotazování. Základní koncept rozhovorů tvořilo 5 otázek, přičemž u každé z nich bylo možné se respondentů zeptat na další informace. Účast zaměstnanců na druhé části výzkumu byla taktéž zcela dobrovolná. Zapojeno bylo opět 19 zaměstnanců z celkových 22, stejně jako u první části výzkumu, přičemž aktivně se polostrukturovaných rozhovorů účastnilo 17 z nich.

2.4.1 Vyhodnocení

V této části byly zhodnoceny odpovědi na položené otázky získané od všech respondentů. Na kladené dotazy odpovídaly zaměstnanci společnosti jednak krátce a výstižně a v některých případech naopak velmi obsáhle.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

První položený dotaz se týkal atmosféry, která na pracovišti společnosti panuje. Všichni respondenti popisují zvlášť vztahy mezi kolegy a dále mezi nimi a vedením podniku. Vzájemné vztahy se spolupracovníky popisují dotazovaní v drtivé většině případů velmi kladně a mezi svými kolegy se cítí dobře. Ve svých odpovědích uvádí respondenti např. následující: „Mezi zaměstnanci si myslím, že super.“, „Geniální kolektiv, přátelský.“, „Atmosféra na pracovišti je fajn. Kolektiv je dobrý, tak nějak v podstatě všichni vycházíme dobře, řekla bych.“ Zároveň dotazovaní necítí, že by své vystupování museli zvláštním způsobem hlídat, ale naopak se mohou chovat přirozeně: „Atmosféra mi přijde dobrá. Necítím se, jako že si musím dát pozor. Mluvím před každým, jak chci, takže dobrý.“ Kladně hodnotí respondenti také ochotu ostatních kolegů poskytnout radu nebo svůj názor na danou problematiku: „Když člověk něco potřebuje, tak vše probíhá v pohodě“, „Kolegové jsou vstřícní, pohotoví pomoci.“

Vztahy s vedením společnosti popisují respondenti často také pozitivně. V případě potřeby nemají dotazovaní zábrany říct si o odbornou radu. Mezi odpověďmi se vyskytly např. následující tvrzení: „Musím říct, že co se týká komunikace, tak je dobrá.“, „Žádný konflikt jsme zatím neměli. Myslím si, že je dobrá.“, „Z lidského hlediska jsou šéfové fajn. Tykáme si, nerozlišují striktně, že jsou šéfové, i když samozřejmě funguje určitá autorita.“ Naopak někteří dotazovaní vidí ve vztazích s vedením společnosti určité mezery představující prostor pro zlepšení. Jeden z dotazovaných uvádí: „Mezi námi je dobrá, mezi námi a vedením trochu horší.“. Další poté uvádějí: „Řekla bych, že s vedením to více zaostává, leccos by se dalo trošku zlepšit.“ nebo „V určitých obdobích to s vedením trochu skřípe, ale v globálu asi dobrý.“

Někteří respondenti rozdělují atmosféru z hlediska různých období. Pro účetní společnost představují kalendářní měsíce březen a červen vůbec to nejnáročnější období, protože se dokončuje zpracování daňového přiznání k dani z příjmů. Právě toto období popisují respondenti jako velmi stresující, což se podle nich také podepisuje na náladě na pracovišti: *„Během normálního roku si myslím, že je atmosféra super. Pak jsou tady ale ty naše období, kdy je to tady trochu vypjaté ze všech stran. Všichni jsou pod tlakem. Každou věc k řešení navíc se snaží odsouvat a neřešit ji. Všichni jsou takoví podráždění. To se týká i vedení. Pokud něco potřebuješ, nemají na tebe čas a chtějí, aby sis tu věc vyřešila sama.“* Další z respondentů uvedl: *„Záleží na období. Když máme stresové období, tak je atmosféra napjatější a když máme klid, tak je to v pohodě.“*

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

V rámci druhé otázky zaměřené na spokojenost zaměstnanců s jejich pracovní náplní hodnotili respondenti jednak samotnou náplň práce v souvislosti s přidělenými klienty a jednak míru pracovního vytížení.

S pracovní náplní jsou respondenti spíše spokojeni, někteří více a někteří méně. Často dotazovaní uvádí, že se svými zákazníky jsou vesměs spokojeni a náplň práce je dobrá a baví je, ale že „to je o lidech“ a spokojenost tak záleží na jednotlivých klientech. Čeho si dotazovaní velmi cení je rozmanitost přidělených klientů ke zpracování, což rozšiřuje jejich obzor a zkušenosti. Jedna z reakcí zní: *„Co se týká náplně, tak je to zase dobré v tom, že dělám více firem a každá je jiná.“* a další poté: *„Já jsem docela spokojený s klienty, protože to mám napříč vším. Mám větší klienty, za kterými dojíždím, a taky mám malé, které řeším kontaktně nebo přes e-mail, a to mi vyhovuje.“*

Skladba klientů daňových poradců je nastavena v určitém poměru mezi zpracováváním účetnictví a poskytováním daňového poradenství. S tímto stanoviskem jsou někteří spokojeni a jiní by naopak uvítali určitou změnu ve prospěch většího poměru daňového poradenství. Ve svých reakcích dotazovaní uvádí: *„Pracovní náplň je momentálně docela fajn i vzhledem k tomu, že jsem daňový poradce. Mám vyloženě firmy pouze na daňové poradenství, mám větší firmy na účetnictví. Ale na druhou stranu mám také menší firmy, které jsou něčím zajímavé. Myslím, že to odpovídá mojí kvalifikaci.“*

Další poté uvádí: „*Brala bych více daňového poradenství a méně účetnictví. Samozřejmě mě účetnictví baví a nevadí mi, ale když mám zkoušky daňového poradce, tak bych to brala alespoň půl na půl.*“

Naopak negativně hodnotí respondenti v některých případech komunikaci s klienty. Zejména poskytnutí dokladů pro zpracování daňového přiznání a dalších účetních záležitostí je u některých zákazníků velmi zdlouhavé a často nerespektují lhůtu, která je daná smluvně. Ve svých odpovědích uvádí dotazovaní následující: „*Občas musí člověk na klienty zatlačit, aby donesli doklady včas.*“ nebo „*Komunikace s některými klienty je docela tragédie. Absolutně nerozumí tomu, co se po nich chce a shánění dokladů je často také problém. Naopak někteří jsou úplně super a také doklady mají krásně nachystané.*“

Míru pracovního vytížení hodnotí naprostá většina dotazovaných jako maximální a označují ji jako přetížení. Možnost flexibilní doby respondenti oceňují. Zároveň však ale uvádí, že mají určitý úkol, který musí splnit a pracovní doba na něj nestačí. Respondenti uvádí: „*Pracovní vytížení mám vysoké a neustále přibírám klienty nové.*“, „*Vytížení je podle mě tak na 150 %*“, „*Mám toho víc, než by šlo zvládnout za tu pracovní dobu klasickou 8 hodin.*“, „*Je toho více, než by jeden člověk zvládal.*“ Dotazovaní také popisují svůj vztah k některým klientům jako osobní, jelikož jejich agendu zpracovávají již dlouho. Současně mají svoji práci rádi, proto jim někdy práce navíc nevadí, dlouhodobě to však podle nich takto není možné zvládat. Jedna z reakcí zní: „*Tuto práci mám ráda, ale to pracovní vytížení je opravdu maximální a nejde to takhle trvale dělat. Právě v tomto směru by se mělo hodně u nás ve firmě zlepšit. To souvisí i s tou atmosférou na pracovišti.*“ Společnost se snaží některé úkony jako je zakládání dokladů vyřešit prostřednictvím brigádníků. Není však jednoduché najít spolehlivého člověka se správným přístupem, a navíc je nutné po něm práci zkontrolovat: „*Není to ale plnohodnotná výpomoc. Je těžké najít člověka co k čemu. Stejně si po něm musím vše projít, a to je pro mě taky práce.*“

Přestože negativní hodnocení převažuje, najdou se také pozitivní reakce týkající se pracovního vytížení: „*Vytížení je teď momentálně dobré, konečně.*“ Někdy však respondenti dodávají, že nikdy neví, kdy se situace opět změní: „*Aktuálně si myslím, že je vytížení docela v pohodě. Blbě je ale to, že se to strašně mění.*“

V souvislosti s pracovním vytížením zároveň dotazovaní poukazují na fakt, že nepovažují cenu za vykonávané služby adekvátní vzhledem k časové náročnosti na zpracování agendy klienta, k požadavkům klientů na vícepráce a také na odborné znalosti zaměstnanců společnosti. Mezi reakcemi se objevují tyto názory: *„Klientům je poskytován kompletní servis, ale cena tomu absolutně neodpovídá.“*, *„Myslím si, že je vedení na zákazníky moc měkké. Nechtějí o ně přijít, ale doplácíme na to my.“* Tento fakt má poté také samozřejmě vliv na finanční ohodnocení a další formy odměn zaměstnanců a to tak, že má společnost omezené možnosti zlepšení této oblasti.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Třetí otázka se zaměřovala na potřebný časový prostor na sebevzdělávání zaměstnanců. Všichni respondenti se zcela shodují na tom, že by uvítali mnohem více času, než je jim poskytováno momentálně, jelikož změn v oblasti mzdové i daňové problematiky probíhá opravdu hodně, ať už jsou více či méně rozsáhlé. Dotazovaní uvádí např. následující: *„No rozhodně bych chtěla více času, než máme teď.“*, *„Určitě větší, to je tady opravdu na velmi špatné úrovni. Myslím si, že s tím vedení absolutně nekalkuluje při rozdělení klientů.“* nebo *„No, to by chtělo samozřejmě mít více času. Těch změn je dost, ohledně DPH i ostatních věcí. Dělam rozsáhlou práci, musím vědět hodně věcí a sledovat dost změn. Není to jednoduché a moc času na to nezbyvá.“*

U daňových poradců se každý měsíc počítá s návštěvou Regionálního klubu KDP ČR, který neprobíhá pouze v období letních prázdnin. Dotazovaní komplexně uvádí, že také návštěva školení není problém. Čas strávený na školení ale poté všem chybí při zpracování běžných pracovních povinností. Daňoví poradci mají přístupnou aplikaci obsahující judikáty a další změny. Mzdovým účetním je dostupný časopis, který vychází pravidelně každý měsíc. Obě skupiny respondentů však uvádějí, že ale nemají časový prostor na jejich prostudování: *„Je sice super, že to máme, ale já prostě nemám čas na to, si to přečíst. Takže kdybych měla nějaký konkrétní problém, který teď řeším, tak si to prostě najdu, ale na úkor času, který potřebuji na něco jiného.“* Kromě zmíněných nabízených forem vzdělávání uvádí jeden

z respondentů, že by uvítal odborné semináře realizované online formou: „*Líbí se mi online semináře, kdy se může člověk připojit a poslouchat v klidu i doma.*“

Při určení své představy potřebného časového prostoru byli někteří dotazovaní konkrétní, jiní nedokázali jeho délku blíže vymezit. Tito respondenti ve svých odpovědích uvádí: „*Konkrétnější představu asi nemám.*“, „*Vzhledem k tomu, že zatím nebyl prostor, abych to zkusila, tak úplně asi nedokážu říct, kolik bych potřebovala. Ale nějaký čas bych určitě ocenila.*“ Odpovědi u dotazovaných, kteří byli konkrétnější, jsou poměrně různorodé. Někteří z nich by uvítali 1 den v měsíci, jiní např. 3 dny v měsíci. Další z nich uvádí, že by v podstatě využil jakýkoliv čas, který by mu byl poskytnut: „*Jako relativně nezkušený bych se díval asi hodně. Kdybych měl 4 hodiny týdně jenom čistě na to něco číst, tak toho využiji. Ale samozřejmě by asi stačilo méně.*“ Respondenti se také shodují na tom, že nelze časový prostor vymezit úplně konkrétně např. na daný měsíc. Je to z toho důvodu, že v určitém období je změn více a v jiném nemusí být vůbec žádné.

V současné době se všechny mzdové účetní zúčastní jednoho školení a poté se jedna z nich účastní školení týkající se využívaného mzdového programu. Ve svých odpovědích se však shodují na tom, že by uvítali školení mnohem častěji a měli by být zastoupeny všechny tři oblasti, mezi které patří zúčtování daní, mzdová problematika a využívaný software. Reakce jednoho z respondentů je následující: „*Na školení chodíme pravidelně před zúčtováním daní. Nějaké to školení by se ale hodilo častěji, protože je po nás požadováno vědět čím dál víc. Dělam zpracování mezd, ale klienti chtějí i personální věci.*“

Daňoví poradci uvádějí, že spoustu věcí v praxi využívají a mají tak alespoň částečně přehled. Potřebují ale přinejmenším udržovat aktuálnost informací v dané problematice, a to i v oblastech, které se jich přímo nedotýkají. Tuto skutečnost zdůvodňují zejména tím, že ostatní kolegové za nimi chodí pro odbornou radu a také faktem, že neznalost daňového poradce nepůsobí na klienta příliš dobře. Zároveň dodávají, že časový prostor je z tohoto hlediska zcela nedostačující. Jeden z respondentů ve své odpovědi uvedl: „*V zákonech už se neorientuji tak dobře, jak bych měla a jak bych i ráda. Nemám čas sledovat judikatury, přitom bych měla. Ostatní se za námi chodí radit,*

což naprosto chápu a od toho tady také jsme, ale s tímto se prostě nepočítá. Takže když vezmu toto vše v potaz, nějaké 2 až 3 dny za měsíc by se s tím počítat mělo.“

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Čtvrtá otázka se týkala názoru zaměstnanců na to, jak by měl podle nich vypadat hodnotící pohovor. V současné době neprobíhá ve společnosti žádná forma hodnotícího pohovoru, jednalo se tedy o zjištění subjektivní představy pracovníků.

Naprostá většina respondentů nemá zkušenosti s formálním hodnocením ani z předešlého zaměstnání, s touto formou se v praxi setkali pouze dva dotazovaní. Jeden z nich uvedl: *„Já jsem to zažila v předchozí práci a tam si myslím, že to probíhalo dobře. Vždy jsme řekli své názory a bylo mezi námi jasno.“* Zároveň respondenti uvádí, že jim takováto zpětná vazba od vedení velmi chybí a její zavedení by uvítali.

Z odpovědí vyplývá, že negativní hodnocení pracovního výkonu probíhá neformálně, a to ve chvíli kdy nastane konkrétní problém. Pozitivní hodnocení ze strany vedení však není dotazovaným sdělováno. Určitou kladnou zpětnou vazbu však v některých případech dostávají respondenti přímo od jejich klientů: *„Vždycky je to spíše od zákazníka nepřímá cesta, ti vyjadřují svoji spokojenost. Ale od šéfa jako takhle ne.“* Současné dodávají, že toto zhodnocení ze strany klientů probíhá ve většině případů při změně příslušného přiděleného pracovníka, ať už se jedná o daňového poradce nebo finanční a mzdovou účetní. Další z reakcí zní: *„Na klientech i sami poznáme, jestli je vše OK, zvláště při docházení. Při řečení pochvaly ze strany klienta přímo vedení by bylo ale fajn, aby doputovala i k nám.“*

Všichni respondenti se shodují, že by při hodnocení měly zaznít názory obou stran, tzn. pohled zaměstnavatele i zaměstnance. Také z hlediska konkrétního obsahu hodnocení odpovědi navzájem velmi korespondují. Ze strany zaměstnance by během hodnocení tedy měla být probrána spokojenost s náplní práce, s ohodnocením a s fungováním určitých věcí ve společnosti jako je přidělování nových klientů. Naopak z pohledu zaměstnavatele by měla zaznít spokojenost s odváděnou prací zaměstnancem, dále jestli by měl některé konkrétní věci dělat jiným způsobem a zhodnocení schopností pracovníka. Zároveň by podle respondentů měla být sdělena získaná zpětná vazba

od klientů. Jeden z nich uvedl: „*Chtěla bych také slyšet, jakou má vedení vazbu od klientů. Předpokládám totiž, že kdyby si na mě někdo stěžoval, tak si nebude stěžovat mně, ale přímo vedení.*“ Obě strany by dále podle respondentů měly sdělit svoje celkové představy o vzájemné spolupráci.

Co se týká frekvence realizace hodnotícího pohovoru, více než polovina respondentů se přiklání k jeho uskutečnění jednou za rok. Jedna z reakcí zní: „*Kdyby to bylo třeba měsíčně, tak bych si přidala jako pod lupou. U dřívějšího zaměstnavatele to probíhalo jednou za půl roku. Já bych si to dokázala představit jednou do roka.*“ Dotazovaní uvádějí jako důvod to, že za kratší interval není možné pozorovat výraznější změny. Druhá část dotazovaných uvádí četnost hodnocení různorodou. Někteří z nich předkládají návrh jednou za dva roky, další jednou za půl roku: „*Mělo by to být v podstatě průběžně, alespoň jednou za půl roku.*“ Objevuje se i názor jednou za kalendářní čtvrtletí: „*Tu frekvenci bych si dokázal představit kvartální.*“

Kromě jednoho respondenta se všichni dotazovaní přiklánějí ke skutečnosti, aby bylo hodnocení přímo navázáno na odměňovací systém. Někteří z nich uvádějí, že by se po zhodnocení pracovního nasazení zaměstnance měla pravidelně zvyšovat základní mzda, což berou jako určitou formu motivace. Jiní by zase uvítali jednorázové zvýšení finančního ohodnocení ve formě mimořádné odměny. Reakce respondentů zní: „*Myslím si, že to k tomu patří.*“, „*Určitě bych poté brala zvýšení prémie.*“, „*Navázáno na odměny by to mělo být dle mého názoru.*“ nebo „*Pokud člověk stráví na pracovišti 80 % svého času a přijde i o víkendu, tak by to vedení prostě mělo ocenit.*“ Respondenti zároveň dodávají, že je k lepšímu pracovnímu výkonu samozřejmě vyšší finanční ohodnocení velmi motivuje, ale pochvala je pro ně také velmi důležitá.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

Pátý položený dotaz se zaměřoval na zjištění skutečnosti, zda by respondenti doporučili společnost jako zaměstnavatele někomu ze svých známých či přátel. Pouze jeden z dotazovaných odpověděl, že by společnost určitě ihned doporučil. Opačný postoj má také jeden z respondentů, který by tedy společnost nedoporučil, přičemž uvádí: „*Spíše ne, protože je to fakt žrout času. Můj osobní život se smršknul na minimum.*“

Drtivá většina dotazovaných uvádí, že není jednoduché na tuto otázku odpovědět. Tento fakt zdůvodňují tím, že na jedné straně je ve společnosti dobrý kolektiv, určitá volnost nebo dobrá skladba klientů. Na straně druhé ale považují za nezbytné upravit výši finančního ohodnocení a celkové pracovní vytížení jednotlivých zaměstnanců. Dále dodávají, že s doporučením nemají žádný problém, ale bylo by dobré provést určité změny a alespoň částečně tak tyto oblasti vylepšit. Jedna z odpovědí zní: *„Jako firma si myslím, že máme dobrý základ. Ale to pracovní vytížení je vážně obrovské a je potřeba s tím něco dělat.“*

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední část diplomové práce bude zaměřena na popis vlastních návrhů změn systému odměňování a motivace zaměstnanců společnosti. Každý námět na vylepšení bude popsán v samostatné podkapitole a u každého z nich budou vyčísleny finanční náklady, pokud by jeho realizací nějaké vznikly. Poté bude sestaven prioritní žebříček sestávající z návrhů, se kterými je spojeno vynaložení peněžních prostředků. Tyto náměty budou v žebříčku seřazeny podle toho, v jaké posloupnosti by bylo vhodné zaměřit se na jejich uskutečnění. V závěru kapitoly budou uvedeny přínosy, které realizace navrhovaných změn vyvolá.

3.1 Zvýšení základní mzdy

Hrubá mzda zaměstnanců je složena z pevné složky v podobě základní mzdy a z osobního ohodnocení, které tvoří také relativně pevnou složku mzdy, jelikož je zaměstnanci odebráno nebo kráceno pouze v předem určených případech.

Návrhem pro zlepšení této oblasti odměňování je navýšení aktuální základní mzdy každého pracovníka o 2 000 Kč. Výše základní mzdy by se měla také každoročně upravovat dle hodnoty inflace. V současné chvíli je průměrná hrubá mzda zaměstnanců společnosti 28 000 Kč za měsíc, navýšila by se tedy na 30 000 Kč. Celkový rozdíl nákladů, které jsou s touto změnou ze strany zaměstnavatele spojeny, je vyčíslen v následující tabulce, a to jednak na 1 zaměstnance a jednak na všechny zaměstnance společnosti.

Tab. 48: Propočet nákladů zaměstnavatele – zvýšení základní mzdy (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Před změnou | Po změně | Rozdíl u 1 zaměstnance | Rozdíl u 19 zaměstnanců |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------------|-------------------------|
| Hrubá mzda | 28 000 Kč | 30 000 Kč | 2 000 Kč | 38 000 Kč |
| SP zaměstnavatel (25 %) | 7 000 Kč | 7 500 Kč | 500 Kč | 9 500 Kč |
| ZP zaměstnavatel (9 %) | 2 520 Kč | 2 700 Kč | 180 Kč | 3 420 Kč |
| Celkové měsíční náklady | 37 520 Kč | 40 200 Kč | 2 680 Kč | 50 920 Kč |

Hrubá mzda podléhá dani z příjmů a odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Při jejím zvýšení o 2 000 Kč by se celkové mzdové náklady na jednoho zaměstnance zvýšily o 2 680 Kč, u 19 zaměstnanců by se tak jednalo o rozdíl ve výši 50 920 Kč měsíčně. Celá hodnota představuje daňově uznatelný náklad. Rozdíl v čisté mzdě zaměstnance je uveden v tabulce níže.

Tab. 49: Rozdíl v čisté mzdě zaměstnance – zvýšení základní mzdy (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Před změnou | Po změně | Rozdíl |
|------------------------------|------------------|------------------|-----------------|
| Hrubá mzda | 28 000 Kč | 30 000 Kč | 2 000 Kč |
| SP zaměstnanec (6,5 %) | 1 820 Kč | 1 950 Kč | 130 Kč |
| ZP zaměstnanec (4,5 %) | 1 260 Kč | 1 350 Kč | 90 Kč |
| Superhrubá mzda | 37 520 Kč | 40 200 Kč | 2 680 Kč |
| Superhrubá mzda zaokrouhlená | 37 600 Kč | 40 200 Kč | 2 600 Kč |
| Daň z příjmů 15 % | 5 640 Kč | 6 030 Kč | 390 Kč |
| Slevy na dani | 2 070 Kč | 2 070 Kč | 0 Kč |
| Výsledná daňová povinnost | 3 570 Kč | 3 960 Kč | 390 Kč |
| Čistá měsíční mzda | 21 350 Kč | 22 740 Kč | 1 390 Kč |

Při ilustraci výpočtu čisté mzdy pracovníka se má za to, že zaměstnanec uplatňuje pouze základní slevu na dani (na poplatníka) ve výši 2 070 Kč za měsíc a zároveň neuplatňuje žádné daňové zvýhodnění na vyživované dítě. Pokud se tedy hrubá mzda pracovníka zvýší o 2 000 Kč, jeho čistý příjem se po odečtení odvodů sociálního a zdravotního pojištění a výsledné daňové povinnosti zvýší pouze o 1 390 Kč.

3.2 Zavedení mimořádné odměny za vícepráce

Mimořádná odměna představuje pohyblivou složku mzdy a je vyplácena za kvalitně a zodpovědně odvedenou práci v měsících březnu a červnu daného kalendářního roku. U každého zaměstnance je výše této odměny velmi individuální.

Námětem na zlepšení této složky celkové odměny je zavedení mimořádné odměny za vícepráce, tj. za výkon práce nad rámec běžných pracovních povinností. Její výše by se odvíjela od průměrné hrubé mzdy za hodinu. Pokud je tedy průměrná měsíční hrubá mzda 28 000 Kč a počítáme se 168 pracovními hodinami za měsíc, průměrná

hodinová hrubá mzda je poté 167 Kč. Níže zobrazená tabulka znázorňuje celkový rozdíl mzdových nákladů na jednoho zaměstnance, který vykázal 10 hodin v rámci víceprací.

Tab. 50: Propočet nákladů zaměstnavatele – zavedení mimořádné odměny za vícepráce (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Před změnou | Po změně | Rozdíl u 1 zaměstnance |
|---|------------------|------------------|------------------------|
| Hrubá mzda | 28 000 Kč | 29 670 Kč | 1 670 Kč |
| SP zaměstnavatel (25 %) | 7 000 Kč | 7 418 Kč | 418 Kč |
| ZP zaměstnavatel (9 %) | 2 520 Kč | 2 671 Kč | 151 Kč |
| Celkové měsíční náklady při 10 hod víceprací | 37 520 Kč | 39 759 Kč | 2 239 Kč |

Mimořádná odměna podléhá dani z příjmů a odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Pokud pracovník vykáže 10 hodin vícepráce, zvýší se mzdové náklady s ním spojené celkem o 2 239 Kč. Celá částka představuje daňově uznatelný náklad. Rozdíl v čisté mzdě ze strany zaměstnance je vyčíslen v následující tabulce.

Tab. 51: Rozdíl v čisté mzdě zaměstnance – zavedení mimořádné odměny za vícepráce (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Před změnou | Po změně | Rozdíl |
|--|------------------|------------------|-----------------|
| Hrubá mzda | 28 000 Kč | 29 670 Kč | 1 670 Kč |
| SP zaměstnanec (6,5 %) | 1 820 Kč | 1 929 Kč | 109 Kč |
| ZP zaměstnanec (4,5 %) | 1 260 Kč | 1 336 Kč | 76 Kč |
| Superhrubá mzda | 37 520 Kč | 39 759 Kč | 2 239 Kč |
| Superhrubá mzda zaokrouhlená | 37 600 Kč | 39 800 Kč | 2 200 Kč |
| Daň z příjmů 15 % | 5 640 Kč | 5 970 Kč | 330 Kč |
| Slevy na dani | 2 070 Kč | 2 070 Kč | 0 Kč |
| Výsledná daňová povinnost | 3 570 Kč | 3 900 Kč | 330 Kč |
| Čistá měsíční mzda při 10 hod víceprací | 21 350 Kč | 22 505 Kč | 1 155 Kč |

Stejně jako v předchozím případě uplatňuje i nyní ilustrovaný zaměstnanec pouze základní slevu na dani ve výši 2 070 Kč měsíčně a neuplatňuje daňové zvýhodnění na vyživované dítě. V případě, že se jeho hrubá mzda zvýší o 1 670 Kč oproti současné průměrné mzdě, čistý příjem se po odečtení všech odvodů zvýší o 1 155 Kč.

Tato forma odměny by byla dále provázána s každoročním hodnocením zaměstnanců, které bude popsáno níže.

3.3 Navýšení příspěvku na stravování

V současné době jsou zaměstnancům poskytovány papírové stravenky v částce 90 Kč. Část pracovníků navštěvuje v obědové pauze restaurace v okolí podniku, kde si kupují polední menu. Hodnota nejlevnějšího menu je obvykle 99 Kč. Z tohoto důvodu je návrhem na zvětšení spokojenosti zaměstnanců zvýšení hodnoty stravenky z 90 Kč na 100 Kč. Celkový rozdíl nákladů souvisejících s touto změnou je zobrazen v následující tabulce, přičemž je vyčíslen rozdíl u 1 zaměstnance na jeden den, dále u všech 19 zaměstnanců na jeden den a celkový měsíční rozdíl v případě 21 pracovních dní.

Tab. 52: Propočet nákladů zaměstnavatele – zvýšení příspěvku na stravování (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Před změnou | Po změně | Rozdíl u 1 zaměstnance na jeden den | Rozdíl u 19 zaměstnanců na jeden den | Celkový rozdíl za měsíc |
|---|--------------------|-----------------|--|---|--------------------------------|
| Hodnota stravenky | 90 Kč | 100 Kč | 10 Kč | 190 Kč | 3 990 Kč |
| Celkové náklady (55 % z hodnoty) | 50 Kč | 55 Kč | 5 Kč | 95 Kč | 1 995 Kč |

Příspěvek na stravování nepodléhá dani z příjmů ani odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Pro zaměstnavatele je daňově uznatelným nákladem 55 % z hodnoty stravenky. Při zvýšení hodnoty stravenky na 100 Kč se celkové náklady na 19 zaměstnanců zvýší o 95 Kč na jeden den. Pokud bude kalkulováno s 21 pracovními dny a zároveň ve stejném počtu dní vznikne každému ze zaměstnanců na příspěvek nárok, celkové daňově uznatelné náklady se zvýší o 1 995 Kč za měsíc. Tato hodnota představuje pro společnost hodnotu celkových nákladů spojených s touto odměnou, jelikož hradí zaměstnancům pouze zákonem stanovený limit 55 %. Rozdíl srážky ze mzdy zaměstnance je zobrazen v tabulce níže.

Tab. 53: Rozdíl v celkové srážce zaměstnance – zvýšení příspěvku na stravování (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Před změnou | Po změně | Rozdíl na jeden den | Celkový rozdíl za měsíc |
|--|--------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------------|
| Hodnota stravenky | 90 Kč | 100 Kč | 10 Kč | 210 Kč |
| Celková srážka (45 % z hodnoty) | 40 Kč | 45 Kč | 5 Kč | 105 Kč |

Jak již bylo řečeno, příspěvek na stravování nepodléhá dani z příjmů ani odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Částka příspěvku zaměstnance ve výši 45 % je tedy každému pracovníkovi srážena přímo ze mzdy. Pokud vznikne pracovníkovi nárok na příspěvek na stravování celý měsíc, tj. v tomto případě 21 pracovních dní, vzroste při zvýšení hodnoty stravenky na 100 Kč jeho celková měsíční srážka ze mzdy o 105 Kč.

3.4 Zvýšení počtu skupin v rámci kurzu anglického jazyka

Kurzy anglického jazyka probíhají jednou týdně přímo v zasedací místnosti společnosti, a to v brněnské kanceláři. Momentálně jsou zaměstnanci rozděleni do 2 skupin podle pokročilosti, přičemž v každé skupině je 5 pracovníků. Každá lekce trvá 90 minut. Námětem pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců je přidání jedné jazykové skupiny v Brně a vytvoření jedné jazykové skupiny v Praze. Zvýšení počtu jazykových skupin namísto navýšení kapacity těch stávajících bylo zvoleno z důvodu udržení efektivity výuky. Následující tabulka zobrazuje příklady nabízených firemních jazykových kurzů v Praze, které je možné využít.

Tab. 54: Návrhy firemních jazykových kurzů (Zdroj: Hermés, 2019, Lexis, 2019, Tandem, 2019)

| Společnost | Cena bez DPH za 4 lekce v délce 90 min |
|-------------------------|---|
| Agentura Hermés, s.r.o. | 3 120 Kč |
| TANDEM LANGUAGES s.r.o. | 3 200 Kč |
| LEXIS s.r.o. | 3 360 Kč |

Uvedená cena je vždy bez DPH a zahrnuje 4 lekce během 4 kalendářních týdnů v délce 90 minut. Pokud tedy bude počítáno s 4 týdny a jednou lekcí týdně, jedná se o celkovou měsíční cenu jazykového kurzu.

Níže zobrazená tabulka znázorňuje celkový rozdíl nákladů spojených s jazykovým kurzem anglického jazyka v případě, že by byl vybrán kurz od společnosti TANDEM LANGUAGES s.r.o., která má velké množství kladných recenzí.

Tab. 55: Propočet nákladů zaměstnavatele – zvýšení počtu jazykových skupin (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Před změnou | Po změně | Rozdíl |
|---|-----------------|------------------|-----------------|
| Kancelář v Brně | 5 568 Kč | 8 352 Kč | 2 784 Kč |
| Kancelář v Praze | 0 Kč | 3 200 Kč | 3 200 Kč |
| Celkové měsíční náklady (tj. 4 lekce v délce 90 min) | 5 568 Kč | 11 552 Kč | 5 984 Kč |

V případě přidání jedné jazykové skupiny v Brně a vytvoření jedné skupiny v Praze s využitím služeb společnosti TANDEM LANGUAGES s.r.o. se celkové náklady zvýší o 5 984 Kč za jeden měsíc. Tato cena platí při 4 lekcích měsíčně po 90 minutách. Celá hodnota nákladů je daňově uznatelná. Zároveň společnosti vznikají oportunitní náklady v podobě ušlého zisku, který by byl v této době vyprodukován, jelikož absolvování kurzů probíhá v pracovní době zaměstnanců.

Jazykový kurz představuje nepeněžní plnění související s předmětem podnikání zaměstnavatele, a proto se ze strany zaměstnance jedná o příjem osvobozený od daně z příjmů i odvodů sociálního a zdravotního pojištění.

3.5 Navýšení možností dalšího vzdělávání a rozvoje

Všem zaměstnancům je v rámci dalšího vzdělávání a rozvoje umožněno zúčastnit se školení. Daňoví poradci se během pracovní doby pravidelně účastní Regionálního klubu KDP ČR. Finanční účetní navštěvují školení, která se týkají zejména daně z přidané hodnoty a daně z příjmů. Mzdové účetní se zúčastní jednou ročně školení, které je zaměřené na daňovou problematiku z hlediska ročního zúčtování mezd a dále se jedna z nich zúčastní školení ohledně využívaného mzdového systému, přičemž tyto informace předá ostatním mzdovým účetním ve společnosti. Návrhy na zlepšení této oblasti odměňování se týkají 2 oblastí, a to jednak školení mzdových účetní a jednak časového prostoru pro sebevzdělávání všech profesí zastoupených ve společnosti.

Námětem pro zlepšení oblasti školení mzdových účetní je zvýšení jejich celkového počtu za daný kalendářní rok a to tak, aby se každá z nich zúčastnila jednoho semináře ze všech tří potřebných oblastí mezi které patří zúčtování daní, mzdová problematika

a využívaný software. Celkový rozdíl nákladů souvisejících s touto změnou je zobrazen v následující tabulce.

Tab. 56: Propočet nákladů zaměstnavatele – zvýšení počtu školení (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Před změnou | Po změně | Rozdíl |
|------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Daňová problematika | 3 600 Kč | 3 600 Kč | 0 Kč |
| Mzdová problematika | 0 Kč | 3 600 Kč | 3 600 Kč |
| Využívaný software | 1 300 Kč | 3 900 Kč | 2 600 Kč |
| Celkové roční náklady | 4 900 Kč | 11 100 Kč | 6 200 Kč |

V současné době společnost zaměstnává 3 mzdové účetní. Pro realizaci seminářů zaměřených na mzdovou i daňovou problematiku využívá společnost vždy stejného dodavatele, který má jednotnou cenu 1 200 Kč bez DPH za jednoho účastníka. Školení týkající se využívaného mzdového softwaru pořádá přímo společnost, která tento program vyvinula a jeho cena je 1 300 Kč bez DPH taktéž za jednoho účastníka. Při nárůstu počtu školení výše popsaným způsobem se celkové náklady společnosti zvýší o 6 200 Kč ročně.

Jelikož tato forma odměny představuje nepeněžní plnění vynaložené zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s jeho předmětem podnikání, jedná se pro zaměstnance o příjem osvobozený od daně z příjmů i odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Ze strany zaměstnavatele představuje celá částka daňově uznatelný náklad.

Vylepšení oblasti časového prostoru pro sebevzdělávání všech zaměstnanců závisí na konkrétní profesi. Návrhem pro její zlepšení u první skupiny pracovníků zahrnující finanční a mzdové účetní a asistentku společnosti je poskytnutí průměrně 1 pracovního dne za kalendářní měsíc, který potřebují pro školení, prostudování časopisu zaměřeného na mzdovou problematiku a sledování dalších změn či vyhledání potřebných informací. Pro zlepšení této oblasti u druhé skupiny zaměstnanců zahrnující daňové poradce je poskytnutí průměrně 2 pracovních dnů za kalendářní měsíc, které využijí na školení, prostudování judikátů a dalších změn, zajištění aktuálnosti informací a poskytnutí odborných rad kolegům.

S tímto časovým prostorem se musí počítat již u přerozdělování klientů jednotlivým zaměstnancům. Tato skutečnost pro společnost znamená vznik oportunitních nákladů

v podobě ušlého zisku, který by v této době určitý pracovník vyprodukoval. Na druhé straně však společnost získá kvalifikovanější personál. Po zavedení této změny je nutné sledovat, zda nastavené časové rozmezí odpovídá reálně potřebnému prostoru.

3.6 Růst kvality pracovního života

Kvalita pracovního života zaměstnanců souvisí s organizací práce, pracovním vytížením, vybaveností pracoviště, podobou pracovního místa a celkově s pracovním prostředím. Návrhy pro vylepšení této oblasti odměňování lze rozdělit do dvou skupin, kterými jsou pracovní vytížení a vybavenost či podoba pracoviště.

V rámci řešení nadměrného pracovního vytížení zaměstnanců je potřeba zanalyzovat pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců, a to zejména z hlediska času. Na základě výsledku tohoto rozboru se dále vyselektují možné zbytečně prováděné činnosti a zjistí se faktická časová náročnost zpracování agendy každého klienta. Díky tomu společnost poté snadno určí potřebný počet nových zaměstnanců, které bude nutné přijmout. Celkový rozdíl mzdových nákladů, které by vznikly přijetím určitého počtu nových pracovníků, je vyčíslen v následující tabulce.

Tab. 57: Propočet nákladů zaměstnavatele – zvýšení počtu zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Před změnou (19 zaměstnanců) | Po změně (21 zaměstnanců) | Rozdíl |
|--------------------------------|---------------------------------|------------------------------|------------------|
| Hrubá mzda | 532 000 Kč | 588 000 Kč | 56 000 Kč |
| SP zaměstnavatel (25 %) | 133 000 Kč | 147 000 Kč | 14 000 Kč |
| ZP zaměstnavatel (9 %) | 47 880 Kč | 52 920 Kč | 5 040 Kč |
| Celkové měsíční náklady | 712 880 Kč | 787 920 Kč | 75 040 Kč |

Při zvýšení počtu pracovníků o 2 zaměstnance, tzn. ze současných 19 na nových 21, se celkové mzdové náklady společnosti při současné průměrné hrubé mzdě 28 000 Kč navýší o 75 040 Kč měsíčně. Celá částka poté pro podnik představuje daňově uznatelný náklad.

Námětem pro vylepšení oblasti vybavenosti a podoby pracoviště je nákup nových kancelářských židlí a výmalba kancelářských prostor. Kvalitní židle je pro zdraví zaměstnanců velmi důležitá, jelikož na ní tráví převážnou část jejich pracovní doby. Kancelářská židle musí být pohodlná, šetrná k jejich zádkům a krční páteři a také

příjemná na dlouhé sezení. Náklady související s pořízením určitého počtu nových židlí jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. 58: Propočet nákladů zaměstnavatele – nákup kancelářských židlí (Zdroj: FAVI, 2019)

| Položka | Cena bez DPH |
|---|------------------|
| 1 ks kancelářské židle | 4 537 Kč |
| Celkové jednorázové náklady za 17 ks | 77 129 Kč |

Při realizaci nákupu nových kancelářských židlí by bylo zapotřebí při současné situaci zakoupit 17 ks. Je to z toho důvodu, že někteří zaměstnanci docházejí přímo ke klientům a v kanceláři tak nepotřebují mít samostatné pracovní místo. Cena kvalitních kancelářských židlí se pohybuje v průměru na úrovni 5 490 Kč včetně DPH tzn., že cena bez DPH je 4 537 Kč. Celkové náklady spojené s touto změnou by byly vynaloženy jednorázově a jsou vyčísleny na hodnotu 77 129 Kč, přičemž celá částka je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Z hlediska zaměstnance se jedná o příjem osvobozený od daně z příjmů i odvodů sociálního a zdravotního pojištění.

Výmalba kancelářských prostor by byla realizována pouze v brněnské kanceláři, jelikož prostory v Praze byly vymalovány před dvěma lety. Příklady brněnských firem, které lze využít, jsou zobrazeny v tabulce níže.

Tab. 59: Návrhy malířských firem (Zdroj: Kvalitní malování, 2019, Malíři pokojů Brno, 2019, Pokojů malíři, 2019)

| Firma | Cena bez DPH |
|------------------|--------------|
| Gabriel Drapčat' | 48 320 Kč |
| Oldřich Kuchyňa | 49 870 Kč |
| Emil Lejska | 53 906 Kč |

Uvedená cena je vždy bez DPH a zahrnuje výmalbu na bílo, zakrytí podlah a oken a základní úklid po malování. Konečná cena se však ještě bude lišit podle potřeb technického zapravení stěn, k čemuž by byla nutná osobní konzultace přímo ve firmě.

3.7 Zvýšení příspěvku na životní či penzijní pojištění

Nárok na příspěvek na životní či penzijní pojištění je podmíněn délkou zaměstnání ve společnosti, a to minimálně 2 roky na hlavní pracovní poměr. V současnosti

je zaměstnanci, který splňuje danou podmínku, nabízen příspěvek ve výši 666 Kč měsíčně. Návrhem pro zlepšení této oblasti je navýšení měsíčního příspěvku na 1 000 Kč. Vzniklý rozdíl celkových nákladů spojených s touto změnou je znázorněn v tabulce níže.

Tab. 60: Propočet nákladů zaměstnavatele – zvýšení příspěvku na životní či penzijní pojištění (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Před změnou | Po změně | Rozdíl u 1 zaměstnance | Rozdíl u 12 zaměstnanců |
|--|--------------------|-----------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Příspěvek na životní nebo penzijní pojištění | 666 Kč | 1 000 Kč | 334 Kč | 4 008 Kč |
| Celkové měsíční náklady | 666 Kč | 1 000 Kč | 334 Kč | 4 008 Kč |

V současnosti využívá možnost příspěvku na životní či penzijní pojištění celkem 12 zaměstnanců společnosti. Při jeho zvýšení z 666 Kč na 1 000 Kč měsíčně by se celkové náklady podniku zvýšily o 4 008 Kč. Celá tato částka představuje daňově uznatelný náklad a v takovéto výši nepodléhá ani odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Ze strany zaměstnance se jedná o příjem osvobozený od daně z příjmů i odvodů sociálního a zdravotního pojištění, jelikož částka příspěvku nepřesáhne 50 000 Kč ročně.

3.8 Navýšení počtu dní poskytované dovolené

Všichni zaměstnanci společnosti mají ze zákona nárok na 4 týdny dovolené za kalendářní rok a těchto 20 pracovních dní je jim ve společnosti také poskytováno. Námětem pro zlepšení spokojenosti pracovníků je zvýšení počtu poskytovaných dní dovolené na 25 pracovních dnů, tedy 5 týdnů, a dále navýšení v závislosti na délce trvání hlavního pracovního poměru u zaměstnavatele. Konkrétní návrh zobrazuje následující tabulka.

Tab. 61: Navýšení počtu poskytovaných dní dovolené (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Rozložení počtu dní dovolené navíc | | | |
|---------------------------------|---|---------------------|---------------------|------------|
| Délka pracovního poměru | 2 až 4 roky | nad 4 roky do 7 let | nad 7 let do 10 let | nad 10 let |
| Počet dní dovolené navíc | 2 dny | 3 dny | 5 dní | 7 dní |

Pokud zaměstnanec čerpá dovolenou, nepobírá v tyto dny mzdu, ale náhradu mzdy. Tato náhrada se počítá pomocí průměrného výdělku za kalendářní čtvrtletí předcházející kalendářnímu čtvrtletí, ve kterém je dovolená čerpána.

Finanční náklady zaměstnavatele spojené s navýšením počtu poskytovaných dní dovolené se budou lišit v závislosti na tom, v jakém období bude zaměstnanec tuto dovolenou čerpat. Pokud konkrétní zaměstnanec bude vybírat např. 2 dny dovolené navíc v prosinci 2019, v předcházejícím čtvrtletí (tj. v červenci až září 2019) odpracoval všechny pracovní dny a jeho fixní hrubá mzda zůstala nezměněna, zůstane jeho hrubá mzda i v prosinci 2019 stále na stejné úrovni.

V případě, že zaměstnanec v předcházejícím čtvrtletí neodpracoval část pracovních dní, budou se finanční náklady zaměstnavatele lišit. Tato situace může nastat např. při čerpání letní dovolené. Následující tabulka zobrazuje změnu celkových mzdových nákladů u zaměstnance, který čerpá 2 dny dovolené navíc v prosinci 2019 a zároveň čerpal 5 dní dovolené v červenci 2019.

Tab. 62: Propočet nákladů zaměstnavatele – zvýšení počtu poskytovaných dní dovolené (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Před změnou | Po změně | Rozdíl u 1 zaměstnance |
|---|--------------------|------------------|-------------------------------|
| Základní mzda + osobní ohodnocení | 28 000 Kč | 25 455 Kč | -2 545 Kč |
| Náhrada mzdy za dovolenou | 0 Kč | 2 754 Kč | 2 754 Kč |
| Hrubá mzda | 28 000 Kč | 28 209 Kč | 209 Kč |
| SP zaměstnavatel (25 %) | 7 000 Kč | 7 053 Kč | 53 Kč |
| ZP zaměstnavatel (9 %) | 2 520 Kč | 2 539 Kč | 19 Kč |
| Celkové měsíční náklady při čerpání 2 dnů dovolené navíc | 37 520 Kč | 37 801 Kč | 281 Kč |

Při čerpání dovolené se hrubá mzda zaměstnance skládá ze základní mzdy, osobního ohodnocení a náhrady mzdy za dovolenou. Hrubá mzda je nastavena na úroveň stávající

průměrné hrubé mzdy ve výši 28 000 Kč měsíčně. Pokud bude pracovník čerpat 5 dní dovolené v červenci 2019 a jeho hrubá mzda za 3. čtvrtletí zůstane stále ve stejné výši, náleží mu v prosinci 2019 náhrada mzdy ve výši 1 377,04 Kč za jeden den dovolené, tj. 2 754 Kč za 2 dny. Celkové mzdové náklady společnosti se tak v tomto případě navýší o 281 Kč, přičemž celá částka představuje daňově uznatelný náklad. Rozdíl v čisté mzdě daného zaměstnance je zobrazen v tabulce níže.

Tab. 63: Rozdíl v čisté mzdě zaměstnance – zvýšení počtu poskytovaných dní dovolené (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Před změnou | Po změně | Rozdíl |
|--|------------------|------------------|---------------|
| Základní mzda + osobní ohodnocení | 28 000 Kč | 25 455 Kč | -2 545 Kč |
| Náhrada mzdy za dovolenou | 0 Kč | 2 754 Kč | 2 754 Kč |
| Hrubá mzda | 28 000 Kč | 28 209 Kč | 209 Kč |
| SP zaměstnanec (6,5 %) | 1 820 Kč | 1 834 Kč | 14 Kč |
| ZP zaměstnanec (4,5 %) | 1 260 Kč | 1 270 Kč | 10 Kč |
| Superhrubá mzda | 37 520 Kč | 37 801 Kč | 281 Kč |
| Superhrubá mzda zaokrouhlená | 37 600 Kč | 37 900 Kč | 300 Kč |
| Daň z příjmů 15 % | 5 640 Kč | 5 685 Kč | 45 Kč |
| Slevy na dani | 2 070 Kč | 2 070 Kč | 0 Kč |
| Výsledná daňová povinnost | 3 570 Kč | 3 615 Kč | 45 Kč |
| Čistá měsíční mzda při čerpání 2 dnů dovolené navíc | 21 350 Kč | 21 490 Kč | 140 Kč |

V rámci ilustrace výpočtu čisté mzdy pracovníka při čerpání 2 dní dovolené se má za to, že zaměstnanec uplatňuje pouze základní slevu na dani (na poplatníka) ve výši 2 070 Kč za měsíc a zároveň neuplatňuje žádné daňové zvýhodnění na vyživované dítě. Za předpokladu, že zaměstnanec bude čerpat 5 dní dovolené v červenci 2019 a poté v prosinci 2019 další 2 dny dovolené poskytnuté navíc, zvýší se v daném měsíci jeho čistá mzda po odečtení odvodů sociálního a zdravotního pojištění a výsledné daňové povinnosti o 140 Kč.

3.9 Poskytnutí uznání za vykonanou práci a zavedení hodnotícího pohovoru

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležité, jelikož slouží jako základní způsob komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky o vykonávané práci. Momentálně ve společnosti probíhá pouze neformální hodnocení, a to navíc jen při výskytu určitého problému. Zpětnou vazbu ze strany managementu však zaměstnanci velmi postrádají. Návrhem na zlepšení této významné oblasti je poskytování pochvaly a uznání za odvedenou práci a dále zavedení formálního hodnocení ve formě hodnotícího pohovoru.

Vyjádření uznání za vykonanou práci zaměstnance je velmi významné, a přesto je ve společnosti ve velké míře zanedbáváno. Projev uznání má velmi pozitivní účinek na motivaci daného pracovníka, proto by tato oblast neměla být opomíjena a management společnosti by jí měl věnovat patřičnou pozornost. Pochvala za kvalitně odvedenou práci nebo poděkování za vykonání vícepráce by se tak měla stát nezbytnou součástí běžného pracovního procesu a neměla by být v budoucnosti poskytována pouze v rámci hodnotícího pohovoru popsaného níže. Zaměstnanci poté získají pocit, že si jejich práce i osoby samotné vedení společnosti váží, což bude mít vliv na jejich produktivitu.

Hodnotící pohovor by měl probíhat mezi managementem společnosti a zaměstnancem individuálně, což představuje nejvhodnější formu hodnocení. Aby bylo možné upozorovat výraznější změny, měl by být tento pohovor prováděn periodicky jednou ročně, a to vždy v lednu příslušného kalendářního roku. Dále by měl být realizován prostřednictvím dialogu, během kterého by zazněly názory zaměstnance i zaměstnavatele. Ze strany managementu společnosti by měla být sdělena pracovníkovi spokojenost s výsledky jeho pracovní činnosti, jeho pracovním a sociálním chováním a dále by měly být zhodnoceny také jeho schopnosti a rozvojový potenciál. V neposlední řadě by měla být pracovníkovi řečena získaná zpětná vazba ze strany klientů. Z pohledu zaměstnance by naopak měla být sdělena managementu společnosti spokojenost s náplní práce, s odměňovacím systémem a s fungováním určitých věcí ve společnosti jako je přidělování nových klientů.

Zároveň by výsledky hodnotícího pohovoru byly provázané s odměňovacím systémem společnosti, a to konkrétně s výší poskytnuté mimořádné odměny, která velmi pozitivně působí na motivaci pracovníka. Mimořádná odměna se poté stává součástí hrubé mzdy zaměstnance, a tudíž podléhá dani z příjmů i odvodům sociálního i zdravotního pojištění. Její výše závisí na posouzení managementem společnosti.

Pro zlepšení dovedností v oblasti poskytování zpětné vazby by měl management společnosti, tzn. oba jednatele, absolvovat kurz zaměřený na hodnocení zaměstnanců. V následující tabulce jsou uvedeny příklady možných nabízených kurzů týkajících se této oblasti včetně jejich obsahu, ceny, místa konání a délky. Jedná se pouze o názorné příklady, jelikož na tuto problematiku existuje velké množství kurzů a školení, které lze využít.

Tab. 64: Návrhy školení pro management společnosti v oblasti hodnocení zaměstnanců (Zdroj: Gradua, 2019, MotivP, 2019, Trexima, 2019)

| Společnost | Obsah kurzu | Cena bez DPH | Cena bez DPH za 2 účastníky | Místo konání | Délka |
|-------------------------|---|---------------------|------------------------------------|---------------------|--------------|
| Gradua-CEGOS, s.r.o. | Proč hodnotit pracovní výkon; Jak získat pro systém hodnocení vedení i zaměstnance; Plánování a příprava hodnocení; Průběh hodnotícího rozhovoru; Co následuje po hodnocení | 3 800 Kč | 7 600 Kč | Praha | 1 den |
| Agentura Motiv P s.r.o. | Proč je hodnocení důležité a jak jej provádět; Co vše musí být součástí hodnocení a podle kterých kritérií lze účastníky hodnotit; Jak se správně připravit na hodnotící rozhovor a na co nezapomenout; V jakém prostředí je vhodné rozhovor vést | 5 900 Kč | 11 800 Kč | Praha | 1 den |
| TREXIMA, spol. s r.o. | Hodnocení a zpětná vazba; Hodnocení jako součást HR procesů; Příprava hodnocení; Formy, metody a nástroje hodnocení; Hodnocení výkonu a kompetencí; Zpětná vazba; Praktické ukázky a příklady | 2 900 Kč | 5 800 Kč | Olomouc | 1 den |

Se samotným udělením uznání či pochvaly a realizací hodnotícího pohovoru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nejsou spojeny žádné finanční náklady. Jejich provedení však zabere určitý čas a managementu společnosti tak vznikají oportunitní náklady v podobě ušlého zisku, který by v daném časovém rozmezí vyprodukoval.

3.10 Absolvování kurzu zaměřeného na vyjednávání

Nastavený ceník poskytovaných služeb byl v loňském roce aktualizován, jelikož cena srovnatelných služeb byla oproti konkurenci nižší. Na začátku tohoto roku se také individuálně upravovala částka smluvního měsíčního paušálu u některých klientů. Problémem v této oblasti je fakt, že management společnosti si za těmito cenami nestojí na 100 % a velmi často zákazníkům ustupuje. Důsledkem jsou ale nižší příjmy a tím omezené možnosti např. právě při vylepšení odměňovacího systému zaměstnanců.

Námětem na zlepšení této oblasti je absolvování kurzu managementem společnosti, tzn. oběma jednatelem. Nastavené ceny by se dále měly také každoročně upravovat dle hodnoty inflace. V následující tabulce jsou uvedeny příklady možných nabízených kurzů zaměřených na jednání a vyjednávání včetně jejich obsahu, ceny, místa konání a délky. Jedná se pouze o názorné příklady, jelikož na tuto problematiku existuje velké množství kurzů a školení, které lze využít.

Tab. 65: Návrhy školení pro management společnosti v oblasti vyjednávání (Zdroj: Gradua, 2019, Vox, 2019, PC-DIR, 2019)

| Společnost | Obsah kurzu | Cena bez DPH | Cena bez DPH za 2 účastníky | Místo konání | Délka |
|----------------------|---|--------------|-----------------------------|--------------|-------|
| Gradua-CEGOS, s.r.o. | Rozdíl mezi jednáním a vyjednáváním; Osobní styl vyjednávače; Metoda 7 bodů: Jen dokonalá příprava umožňuje improvizaci; Pět zlatých pravidel vyjednávání; Nejčastější chyby a omyly vyjednávačů | 7 400 Kč | 14 800 Kč | Praha | 2 dny |
| VOX a.s. | Proč jsou některá vyjednávání úspěšná a jiná ne; Jak si stanovit cíl pro vyjednávání; Je vyjednávání vhodné pro každou situaci; Jak se na vyjednávání připravit; Jak zvýšit naši vyjednávací hodnotu; Jak udržet emoce pod pokličkou; Jak na nekompromisní a tvrdé vyjednávače; Jak vše také používat v našem běžném životě | 3 790 Kč | 7 580 Kč | Praha | 1 den |
| PC-DIR Real, s.r.o. | Typy obchodního jednání; Telefonický kontakt; Fáze obchodního jednání; Pozdrav, oslovení, první dojem; Analýza potřeb zákazníka; Nabídka, argumentace; Reakce na námítky; Vyjednávání; Signály uzavření | 3 490 Kč | 6 980 Kč | Brno | 1 den |

3.11 Prioritní žebříček

Většina výše zmíněných návrhů rozvoje systému odměňování a motivace zaměstnanců společnosti je spojena s určitými finančními náklady. Pro podnik však v současné chvíli není reálné uskutečnit všechny tyto návrhy zároveň. Z tohoto důvodu je dále sestaven prioritní žebříček, ve kterém jsou předloženy náměty související s vynaložením peněžních prostředků seřazeny podle toho, v jaké posloupnosti by bylo vhodné zaměřit se na jejich uskutečnění.

Tab. 66: Prioritní žebříček (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Pořadí | Název |
|--------|--|
| 1. | Absolvování kurzu zaměřeného na vyjednávání |
| 2. | Návštěva kurzu zaměřeného na hodnocení zaměstnanců |
| 3. | Růst kvality pracovního života – pracovní vytížení |
| 4. | Zvýšení základní mzdy – změna aktuální výše |
| 5. | Zavedení mimořádné odměny za vícepráce |
| 6. | Navýšení příspěvku na stravování |
| 7. | Navýšení možností dalšího vzdělávání a rozvoje – školení mzdových účetní |
| 8. | Zvýšení příspěvku na životní či penzijní pojištění |
| 9. | Růst kvality pracovního života – nákup kancelářských židlí |
| 10. | Zvýšení počtu skupin v rámci kurzu anglického jazyka |
| 11. | Růst kvality pracovního života – výmalba kancelářský prostor |
| 12. | Navýšení počtu dní poskytované dovolené |
| 13. | Každoroční nárůst cen poskytovaných služeb – dle hodnoty inflace |
| 14. | Každoroční růst základní mzdy – dle hodnoty inflace |

Ze všeho nejdříve je zapotřebí zabývat se oblastí cen poskytovaných služeb, tzn. management společnosti by měl absolvovat kurz zaměřený na vyjednávání. Tímto způsobem se výrazně zvýší možnosti vylepšení systému odměňování a motivace zaměstnanců. Poté je nutné se zaměřit na hodnocení zaměstnanců. Jednatelé by tedy měli navštívit kurz zaměřený na tuto oblast.

Po návštěvě kurzů by bylo vhodné zaměřit se na první oblast ze skupiny kvality pracovního života, a to na pracovní vytížení v podobě zvýšení počtu pracovníků. Následuje zvýšení aktuální základní mzdy zaměstnanců, poté zavedení mimořádné odměny za vícepráce, zvýšení příspěvku na stravování, zvětšení celkového počtu

školení mzdových účetní, zvýšení poskytovaného příspěvku na životní či penzijní pojištění, dále druhá oblast ze skupiny kvality pracovního života v podobě nákupu nových kancelářských židlí, přidání dalších jazykových skupin, poslední námět z oblasti kvality pracovního života ve formě výmalby kancelářských prostor a zavedení navýšení počtu poskytovaných dní dovolené na 5 týdnů a v závislosti na délce trvání hlavního pracovního poměru. Se začátkem nového kalendářního roku by bylo dále vhodné navýšit ceny poskytovaných služeb a základní mzdy zaměstnanců na základě hodnoty inflace.

3.12 Přínos návrhů řešení

Navrhované změny budou mít pozitivní vliv zejména v následujících oblastech:

- zvýšení spokojenosti pracovníků,
- nárůst motivace zaměstnanců k lepším pracovním výsledkům,
- zlepšení celkové produktivity práce vlivem zvýšené spokojenosti a motivace zaměstnanců,
- růst konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce – tato oblast je nyní při nedostatku kvalifikovaného personálu velmi důležitá,
- některé návrhy nejsou spojeny s finančními náklady,
- všechny uvedené náměty, které vyžadují vynaložení peněžních prostředků, jsou daňově uznatelným nákladem,
- odvodům SP a ZP podléhá pouze část uvedených návrhů.

Nelze samozřejmě očekávat, že se přínos uvedených návrhů projeví ihned po jejich realizaci, ale je naopak zapotřebí obrnit se trpělivostí.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na rozvoj systému odměňování a motivace zaměstnanců v konkrétní společnosti. Pro její zpracování byla zvolena organizace ESCAPE CONSULT, spol. s r.o., která funguje na trhu již od roku 1998 a zabývá se poskytováním služeb v oboru účetnictví a daňového poradenství.

Hlavním cílem práce bylo předložení návrhů žádoucích změn systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti na základě teoretických poznatků a informací získaných z provedené analýzy současného stavu. Na tento základní cíl navazovaly dílčí cíle v podobě zpracování teoretických východisek, analýzy současného systému odměňování a motivace zaměstnanců a realizace výzkumu prostřednictvím metod dotazování a rozhovoru včetně jejich vyhodnocení.

Diplomová práce byla koncipována do 3 stěžejních částí. První část byla věnována teoretickému pohledu na problematiku motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. V obecné rovině bylo nejdříve vymezeno pojetí řízení lidských zdrojů včetně jeho cílů. Poté byla pozornost věnována motivaci pracovníků, kde byl přiblížen samotný význam slova a dimenze působení, rozdíl mezi motivem a stimulem, typy a zdroje motivace, dynamika motivace, teorie pracovní motivace dle různých autorů a čtyři základní motivační typy lidí.

Dále byla pozornost zaměřena na hodnocení zaměstnanců, kde byl popsán jeho předmět, možné formy hodnocení rozdělené podle různých hledisek, nástroje závislé na samotném předmětu hodnocení a nejčastější nechtěné chyby hodnotitelů, kterých se často dopouštějí i přes dobrou teoretickou přípravu.

Teoretická východiska práce uzavírá část věnována odměňování. V této oblasti bylo přiblíženo řízení odměňování, prvky systému odměňování včetně požadavků na něj kladených, faktory a kritéria odměňování, základní rozdíl mezi mzdou a platem, pojetí celkové odměny zahrnující transakční a relační odměny a poté bližší popis jednotlivých částí těchto odměn.

Druhá část práce byla zaměřena na analýzu současné situace ve výše zmíněné společnosti. Nejprve byla představena vybraná organizace včetně jejího předmětu podnikání a zvolené organizační struktury. Poté byl vyobrazen zavedený systém

odměňování včetně detailního popisu jednotlivých poskytovaných odměn. Následně bylo představeno dotazníkové šetření realizované ve společnosti včetně interpretace výsledků a na něj navazující provedené rozhovory a jejich vyhodnocení.

V rámci dotazníkového šetření byl pro zaměstnance společnosti sestaven polostrukturovaný dotazník obsahující celkem 22 otázek, z nichž bylo 19 uzavřených a 3 otevřených. V rámci uzavřených otázek bylo možné zvolit vždy pouze jednu možnost. Konkrétně 3 uzavřené otázky dále obsahovaly několik podotázek, přičemž respondenti u každé z nich vybíraly jednu možnost zvlášť. Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Google Forms a distribuován online formou, a to prostřednictvím pracovního e-mailu. Do první části výzkumu bylo zapojeno 19 zaměstnanců z celkových 22, jelikož 3 zaměstnankyně jsou momentálně na rodičovské dovolené. Dotazník zodpovědělo celkem 15 pracovníků společnosti, což představuje návratnost ve výši 79 %. Jeho vyplnění bylo zcela dobrovolné a anonymní. Výsledky byly interpretovány prostřednictvím tabulky obsahující absolutní i relativní četnost a pro lepší představu také formou grafu.

V návaznosti na výsledcích dotazování byly provedeny polostrukturované rozhovory. Základní koncept tvořilo 5 otázek, přičemž u každé z nich bylo možné se respondentů zeptat na další informace. Účast zaměstnanců na druhé části výzkumu byla taktéž zcela dobrovolná. Zapojeno bylo opět 19 zaměstnanců z celkových 22, stejně jako u první části výzkumu, přičemž aktivně se polostrukturovaných rozhovorů účastnilo 17 z nich. Poté byly odpovědi respondentů vyhodnoceny.

Na základě teoretických východisek a analýzy současného stavu ve společnosti byly následně zpracovány ve třetí části diplomové práce konkrétní vlastní návrhy řešení týkající se změn systému odměňování a motivace zaměstnanců. Každý námět na vylepšení byl detailně popsán a u každého z nich byly vyčísleny finanční náklady, pokud by jeho realizací nějaké vznikly. Poté byl sestaven prioritní žebříček sestávající z návrhů, se kterými je spojeno vynaložení peněžních prostředků. Tyto náměty byly v žebříčku seřazeny podle toho, v jaké posloupnosti by bylo vhodné zaměřit se na jejich uskutečnění. Tato část práce je uzavřena uvedením přínosů, které realizace navrhovaných změn vyvolá, a to od spokojenosti stávajících pracovníků až po zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, John a kol. 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ a kol. 2018 *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 575 s. ISBN 978-80-7554-120-8.

ĐUKIĆ, Tijana, Marija JANOŠIK a Darjan KARABAŠEVIĆ. Motivation of employees as a part of human resources management. *Quaestus* [online]. 2018, č. 13 [cit. 2019-01-31]. ISSN 2285-424X Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2120792365/fulltext/811097F96C5C47DAPQ/1?accountid=17115>.

ESCAPE CONSULT. Externí účetnictví. *Escapeconsult.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.escapeconsult.cz/nase-sluzby/ucetnictvi/externi-ucetnictvi/>.

ESCAPE CONSULT. Interní účetnictví. *Escapeconsult.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.escapeconsult.cz/nase-sluzby/ucetnictvi/interni-ucetnictvi/>.

ESCAPE CONSULT. O nás. *Escapeconsult.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.escapeconsult.cz/o-nas/>.

ESCAPE CONSULT. On-line vedení účetnictví. *Escapeconsult.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.escapeconsult.cz/nase-sluzby/ucetnictvi/on-line-vedeni-ucetnictvi/>.

ESCAPE CONSULT. Účetní dohled. *Escapeconsult.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.escapeconsult.cz/nase-sluzby/ucetnictvi/ucetni-dohled/>.

ESCAPE CONSULT. Zastupování v daňových záležitostech. *Escapeconsult.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.escapeconsult.cz/nase-sluzby/dane/zastupovani-v-danovych-zalezitostech/>.

FAVI. Kancelářské židle. *Favi.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://favi.cz/produkty/kategorie/kancelarske-zidle>.

GRADUA. Obchodní vyjednávání – Zlatá pravidla obchodního vyjednávání. *Gradua.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/prodej-obchodni-vyjednavani---zлата-pravidla-obchodniho-vyjednavani.html>.

GRADUA. Systém hodnocení zaměstnanců – praktický workshop. *Gradua.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/system-hodnoceni-zamestnancu---prakticky-workshop.html>.

HERMÉS. Ceník. *Agentura-hermes.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <http://www.agentura-hermes.cz/cenik>.

JERMÁŘ, Milan a kol. 2017. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 178 s. ISBN 978-80-261-0730-9.

JUSTICE.CZ. Sbírka listin, ESCAPE CONSULT, spol. s r.o. *Justice.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=584140&typ=PLATNY>.

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KVALITNÍ MALOVÁNÍ. Malířské práce ceník. *Kvalitnimalovani.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.kvalitnimalovani.cz/malirske-prace-cenik>.

LEXIS. Firemní jazykové kurzy. *Lexis.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://lexis.cz/jazykove-kurzy/firemni-jazykove-kurzy/>.

MALÍŘI POKOJŮ BRNO. Ceník malířských prací. *Maliripokojbrno.com* [online]. 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <http://www.maliripokojbrno.com/cenik-malirskych-praci/>.

MOTIVP. Hodnocení zaměstnanců. *Motivp.com* [online]. 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: [https://www.motivp.com/shop/video/Hodnoceni-zamestnancu-\(MotivP-Otevreny-kurz\)-03?utm_source=educity.cz&utm_medium=pr&utm_campaign=course-info-link](https://www.motivp.com/shop/video/Hodnoceni-zamestnancu-(MotivP-Otevreny-kurz)-03?utm_source=educity.cz&utm_medium=pr&utm_campaign=course-info-link).

PC-DIR. Základy obchodního jednání. *Pcdir.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <http://www.pcdir.cz/kurz/OJ-zaklady-obchodniho-jednani/>.

PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

POKOJŮ MALÍŘI. Ceník malířské práce. *Pokoju-maliri.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.pokoju-maliri.cz/cenik-malirske-prace>.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 4. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

ŠESTÁK, M. *Interview*. ESCAPE CONSULT, Vídeňská 267/56a, Štýřice, 639 00 Brno. 22.01.2019.

ŠESTÁK, M. *Interview*. ESCAPE CONSULT, Vídeňská 267/56a, Štýřice, 639 00 Brno. 29.01.2019.

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. 2015. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 146 s. ISBN 978-80-87439-19-7.

TANDEM. Ceny. *Tandem.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.tandem.cz/ceny>.

TREXIMA. HR seminář: Hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba. *Trexima.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: https://www.trexima.cz/akce/hr-seminar-hodnoceni-zamestnancu-a-zpetna-vazba?utm_source=educity.cz-utm_medium=prutm_campaign-course-info-link.

URBAN, Jan. 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VOX. Vyjednej víc – workshop úspěšného vyjednávání. *Vox.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.vox.cz/kurzy-obchodnich-dovednosti/seminar-vyjednej-vic-workshop-uspesneho-vyjednavani-0001.htm>.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

| | |
|--------------|-------------------------------|
| a kol. | a kolektiv |
| s.r.o. | společnost s ručením omezeným |
| spol. s r.o. | společnost s ručením omezeným |
| vč. | včetně |
| vs. | versus |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví | 60 |
| Graf 2: Rozdělení respondentů dle věku | 61 |
| Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů | 62 |
| Graf 4: Pracovní zařazení respondentů..... | 63 |
| Graf 5: Délka zaměstnání ve společnosti | 64 |
| Graf 6: Důležitost získání zpětné vazby od nadřízeného | 65 |
| Graf 7: Spravedlnost hodnocení pracovního výkonu | 66 |
| Graf 8: Četnost formálního hodnocení vykonané práce | 67 |
| Graf 9: Povědomí o sestavení celkové odměny | 68 |
| Graf 10: Povědomí o nabízených hmotných odměnách..... | 69 |
| Graf 11: Povědomí o nabízených nehmotných odměnách | 70 |
| Graf 12: Spokojenost s pevnou složkou mzdy..... | 71 |
| Graf 13: Spokojenost s osobním ohodnocením | 72 |
| Graf 14: Spokojenost s peněžními bonusy a prémie | 73 |
| Graf 15: Spokojenost s příspěvkem na stravování..... | 74 |
| Graf 16: Spokojenost s nepeněžním plněním z fondu ze zisku | 75 |
| Graf 17: Spokojenost s poskytnutím firemního mobilního telefonu i pro soukromé účely | 76 |
| Graf 18: Spokojenost s poskytnutím nealkoholických nápojů na pracovišti..... | 77 |
| Graf 19: Spokojenost s flexibilitou pracovní doby | 78 |
| Graf 20: Spokojenost s firemními akcemi | 79 |
| Graf 21: Spokojenost s jazykovými kurzy anglického jazyka..... | 80 |
| Graf 22: Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání a rozvoje | 81 |
| Graf 23: Spokojenost s možností kariérního růstu..... | 82 |
| Graf 24: Spokojenost s právem vyjádřit svůj postoj | 83 |
| Graf 25: Spokojenost s uznáním za vykonanou práci | 84 |
| Graf 26: Spokojenost se získáním odpovědnosti | 85 |
| Graf 27: Spokojenost s kvalitou pracovního života | 86 |
| Graf 28: Spokojenost s možností využití firemního notebooku i pro soukromé účely ... | 91 |
| Graf 29: Spokojenost s možností využití firemního automobilu i pro soukromé účely.. | 92 |

| | |
|--|-----|
| Graf 30: Spokojenost s příspěvkem na životní či penzijní pojištění | 93 |
| Graf 31: Spokojenost s nepeněžním plněním poskytovaným z FKSP | 94 |
| Graf 32: Postoj k možnému zavedení odměny: 1 týden dovolené nad rámec zákoníku práce | 97 |
| Graf 33: Postoj k možnému zavedení odměny: Poskytnutí určité formy půjčky | 98 |
| Graf 34: Postoj k možnému zavedení odměny: Peněžní plnění během trvání rodičovské dovolené..... | 99 |
| Graf 35: Postoj k možnému zavedení odměny: Příspěvek na zajištění péče o děti v mateřských školách či jeslích..... | 100 |
| Graf 36: Postoj k možnému zavedení odměny: Jazykové kurzy – německý jazyk | 101 |
| Graf 37: Postoj k možnému zavedení odměny: Příspěvky na dopravu do zaměstnání.. | 102 |
| Graf 38: Postoj k možnému zavedení odměny: Třináctý plat | 103 |
| Graf 39: Postoj k možnému zavedení odměny: Zvýhodněné využívání služeb firmy.. | 104 |
| Graf 40: Úroveň motivace k práci ze strany nadřízeného | 105 |
| Graf 41: Míra motivace peněžní odměnou | 106 |
| Graf 42: Míra motivace zaměstnaneckými výhodami | 107 |
| Graf 43: Míra motivace vzděláním a rozvojem, kariérním růstem..... | 108 |
| Graf 44: Míra motivace pracovním prostředím | 109 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obr. 1: Maslowova hierarchie potřeb..... | 24 |
| Obr. 2: Typy motivačního založení a motivační typy lidí..... | 29 |
| Obr. 3: Model celkové odměny..... | 41 |
| Obr. 4: Logo společnosti ESCAPE CONSULT, spol. s r.o..... | 49 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tab. 1: Přehled teorií pracovní motivace..... | 23 |
| Tab. 2: Složky celkové odměny | 39 |
| Tab. 3: Základní informace o společnosti | 50 |
| Tab. 4: Rozdělení respondentů dle pohlaví | 60 |
| Tab. 5: Rozdělení respondentů dle věku | 60 |
| Tab. 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů..... | 62 |
| Tab. 7: Pracovní zařazení respondentů..... | 63 |
| Tab. 8: Délka zaměstnání ve společnosti..... | 64 |
| Tab. 9: Důležitost získání zpětné vazby od nadřízeného | 65 |
| Tab. 10: Spravedlnost hodnocení pracovního výkonu | 66 |
| Tab. 11: Četnost formálního hodnocení vykonané práce | 67 |
| Tab. 12: Povědomí o sestavení celkové odměny | 68 |
| Tab. 13: Povědomí o nabízených hmotných odměnách | 69 |
| Tab. 14: Povědomí o nabízených nehmotných odměnách | 70 |
| Tab. 15: Spokojenost s pevnou složkou mzdy | 71 |
| Tab. 16: Spokojenost s osobním ohodnocením | 72 |
| Tab. 17: Spokojenost s peněžními bonusy a prémie..... | 73 |
| Tab. 18: Spokojenost s příspěvkem na stravování | 74 |
| Tab. 19: Spokojenost s nepeněžním plněním z fondu ze zisku | 75 |
| Tab. 20: Spokojenost s poskytnutím firemního mobilního telefonu i pro soukromé účely | 76 |
| Tab. 21: Spokojenost s poskytnutím nealkoholických nápojů na pracovišti..... | 77 |
| Tab. 22: Spokojenost s flexibilitou pracovní doby | 78 |
| Tab. 23: Spokojenost s firemními akcemi | 79 |
| Tab. 24: Spokojenost s jazykovými kurzy anglického jazyka..... | 80 |
| Tab. 25: Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání a rozvoje..... | 81 |
| Tab. 26: Spokojenost s možností kariérního růstu..... | 82 |
| Tab. 27: Spokojenost s právem vyjádřit svůj postoj | 83 |
| Tab. 28: Spokojenost s uznáním za vykonanou práci | 84 |
| Tab. 29: Spokojenost se získáním odpovědnosti | 85 |

| | |
|---|-----|
| Tab. 30: Spokojenost s kvalitou pracovního života | 86 |
| Tab. 31: Spokojenost s možností využití firemního notebooku i pro soukromé účely ... | 91 |
| Tab. 32: Spokojenost s možností využití firemního automobilu i pro soukromé účely .. | 92 |
| Tab. 33: Spokojenost s příspěvkem na životní či penzijní pojištění | 93 |
| Tab. 34: Spokojenost s nepeněžním plněním poskytovaným z FKSP | 94 |
| Tab. 35: Postoj k možnému zavedení odměny: 1 týden dovolené nad rámec zákoníku práce | 96 |
| Tab. 36: Postoj k možnému zavedení odměny: Poskytnutí určité formy půjčky | 97 |
| Tab. 37: Postoj k možnému zavedení odměny: Peněžní plnění během trvání rodičovské dovolené..... | 98 |
| Tab. 38: Postoj k možnému zavedení odměny: Příspěvek na zajištění péče o děti v mateřských školkách či jeslích..... | 99 |
| Tab. 39: Postoj k možnému zavedení odměny: Jazykové kurzy – německý jazyk | 100 |
| Tab. 40: Postoj k možnému zavedení odměny: Příspěvky na dopravu do zaměstnání. | 101 |
| Tab. 41: Postoj k možnému zavedení odměny: Třináctý plat..... | 102 |
| Tab. 42: Postoj k možnému zavedení odměny: Zvýhodněné využívání služeb firmy .. | 103 |
| Tab. 43: Úroveň motivace k práci ze strany nadřízeného | 105 |
| Tab. 44: Míra motivace peněžní odměnou | 106 |
| Tab. 45: Míra motivace zaměstnaneckými výhodami | 107 |
| Tab. 46: Míra motivace vzděláním a rozvojem, kariérním růstem..... | 108 |
| Tab. 47: Míra motivace pracovním prostředím | 108 |
| Tab. 48: Propočet nákladů zaměstnavatele – zvýšení základní mzdy..... | 118 |
| Tab. 49: Rozdíl v čisté mzdě zaměstnance – zvýšení základní mzdy | 119 |
| Tab. 50: Propočet nákladů zaměstnavatele – zavedení mimořádné odměny za vícepráce | 120 |
| Tab. 51: Rozdíl v čisté mzdě zaměstnance – zavedení mimořádné odměny za vícepráce | 120 |
| Tab. 52: Propočet nákladů zaměstnavatele – zvýšení příspěvku na stravování | 121 |
| Tab. 53: Rozdíl v celkové srážce zaměstnance – zvýšení příspěvku na stravování | 121 |
| Tab. 54: Návrhy firemních jazykových kurzů | 122 |
| Tab. 55: Propočet nákladů zaměstnavatele – zvýšení počtu jazykových skupin..... | 123 |
| Tab. 56: Propočet nákladů zaměstnavatele – zvýšení počtu školení..... | 124 |

| | |
|---|-----|
| Tab. 57: Propočet nákladů zaměstnavatele – zvýšení počtu zaměstnanců | 125 |
| Tab. 58: Propočet nákladů zaměstnavatele – nákup kancelářských židlí..... | 126 |
| Tab. 59: Návrhy malířských firem | 126 |
| Tab. 60: Propočet nákladů zaměstnavatele – zvýšení příspěvku na životní či penzijní pojištění | 127 |
| Tab. 61: Navýšení počtu poskytovaných dní dovolené | 128 |
| Tab. 62: Propočet nákladů zaměstnavatele – zvýšení počtu poskytovaných dní dovolené | 128 |
| Tab. 63: Rozdíl v čisté mzdě zaměstnance – zvýšení počtu poskytovaných dní dovolené | 129 |
| Tab. 64: Návrhy školení pro management společnosti v oblasti hodnocení zaměstnanců | 131 |
| Tab. 65: Návrhy školení pro management společnosti v oblasti vyjednávání..... | 133 |
| Tab. 66: Prioritní žebříček | 134 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|-------|
| Příloha 1: Dotazník..... | i |
| Příloha 2: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 1 | vi |
| Příloha 3: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 2 | vii |
| Příloha 4: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 3 | ix |
| Příloha 5: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 4 | x |
| Příloha 6: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 5 | xi |
| Příloha 7: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 6 | xii |
| Příloha 8: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 7 | xiii |
| Příloha 9: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 8 | xiv |
| Příloha 10: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 9 | xv |
| Příloha 11: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 10 | xvi |
| Příloha 12: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 11 | xvii |
| Příloha 13: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 12 | xviii |
| Příloha 14: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 13 | xix |
| Příloha 15: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 14 | xx |
| Příloha 16: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 15 | xxii |
| Příloha 17: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 16 | xxiii |
| Příloha 18: Rozhovor se zaměstnancem společnosti – Respondent č. 17 | xxiv |

Příloha 1: Dotazník

Vážení respondenti,

obracím se na Vás v záležitosti spolupráce na výzkumné části mé diplomové práce na téma „Návrhy rozvoje systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti“, kterou zpracovávám v rámci Fakulty podnikatelské, Vysokého učení technického v Brně.

V rámci této spolupráce bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní a zabere Vám cca 10 – 15 minut. Získané informace budou sloužit nejen pro zmapování současné situace ve společnosti ESCAPE CONSULT, spol. s r.o., ale také pro vytvoření návrhů na vylepšení celého systému odměňování a motivace.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

Příjemný den

Bc. Simona Fedrová

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a. Muž
 - b. Žena
2. Jaký je Váš věk?
 - a. do 25 let (včetně)
 - b. 26 až 35 let
 - c. 36 až 45 let
 - d. 46 až 55 let
 - e. 56 let a více
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a. Základní
 - b. Střední s maturitou
 - c. Střední s výučním listem
 - d. Vyšší odborné
 - e. Vysokoškolské – bakalářský studijní program
 - f. Vysokoškolské – magisterský studijní program
 - g. Vysokoškolské – doktorský studijní program
4. Jaké je Vaše pracovní zařazení?
 - a. Provozní ředitel/ka
 - b. Finanční účetní a zároveň daňový poradce

- c. Finanční účetní
 - d. Mzdová/ý účetní
 - e. Asistent/ka
5. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a ?
- a. méně než 1 rok
 - b. 1 – 4 roky
 - c. 5 – 9 let
 - d. 10 – 14 let
 - e. 15 let a více
6. Je pro Vás důležité získání zpětné vazby ze strany nadřízeného v podobě hodnocení vykonané práce?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Ne
7. Považujete hodnocení Vašeho pracovního výkonu za spravedlivé?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Ne
8. Jak často probíhá FORMÁLNÍ hodnocení Vaší práce ze strany nadřízeného?
- Pozn.: Formální hodnocení je prováděno periodicky za určité období, kdy manažer projednává se zaměstnancem dosažený pracovní výkon, jeho schopnosti či motivaci.
- a. Nikdy
 - b. Výjimečně, tj. méně než 1x za rok
 - c. 1x a vícekrát za rok
 - d. 1x a vícekrát za 6 měsíců
 - e. 1x a vícekrát za měsíc
9. Máte povědomí o tom, jak je sestavena Vaše celková odměna (které složky obsahuje)?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Ne
10. Máte povědomí o veškerých hmotných odměnách (např. příspěvek na stravování), které nabízí zaměstnavatel na Vaší pozici?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Ne
11. Máte povědomí o veškerých nehmotných odměnách (např. možnost dalšího vzdělávání), které nabízí zaměstnavatel na Vaší pozici?
- a. Ano
 - b. Spíše ano

- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Ne

12. Jaká je Vaše spokojenost s následujícími poskytovanými formami odměny?

- 5 = Zcela spokojen/a
- 4 = Spokojen/a
- 3 = Nevím
- 2 = Nespokojen/a
- 1 = Zcela nespokojen/a

| Název odměny / škála | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|---|
| Pevná složka mzdy (základní mzda) | | | | | |
| Osobní ohodnocení | | | | | |
| Peněžní bonusy a prémie | | | | | |
| Příspěvek na stravování | | | | | |
| Nepeněžní plnění poskytované z fondu ze zisku (příspěvky na kulturu, rekreaci apod.) | | | | | |
| Poskytnutí firemního mobilního telefonu i pro soukromé účely | | | | | |
| Nealkoholické nápoje na pracovišti | | | | | |
| Flexibilita pracovní doby | | | | | |
| Firemní akce (např. vánoční večírek) | | | | | |
| Jazykové kurzy – anglický jazyk | | | | | |
| Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje (např. školení) | | | | | |
| Možnost kariérního růstu | | | | | |
| Právo vyjádřit svůj postoj | | | | | |
| Uznání za vykonanou práci | | | | | |
| Získání odpovědnosti | | | | | |
| Kvalita pracovního života (organizace práce, pracovní prostředí) | | | | | |

13. Pokud bylo u předchozí otázky zvoleno Vaše hodnocení číslem 3, 2 nebo 1, uveďte prosím název takto označené odměny a svoji představu o vylepšení, popřípadě zdůvodnění své volby.

14. Jaká je Vaše spokojenost s následující poskytovanou formou hmotné odměny – „Možnost využití firemního notebooku i pro soukromé účely“? Vyplňte POUZE V PŘÍPADĚ, že Vám na tento typ odměny vznikl nárok, tj. potřeba notebooku pro pracovní účely.

- 5 = Zcela spokojen/a

- 4 = Spokojen/a
- 3 = Nevím
- 2 = Nespokojen/a
- 1 = Zcela nespokojen/a

15. Jaká je Vaše spokojenost s následující poskytovanou formou hmotné odměny – „Možnost využití firemního automobilu i pro soukromé účely“? Vyplňte POUZE V PŘÍPADĚ, že Vám na tento typ odměny vznikl nárok, tj. potřeba automobilu pro pracovní účely.

- 5 = Zcela spokojen/a
- 4 = Spokojen/a
- 3 = Nevím
- 2 = Nespokojen/a
- 1 = Zcela nespokojen/a

16. Jaká je Vaše spokojenost s následující poskytovanou formou hmotné odměny – „Příspěvek na životní či penzijní pojištění“? Vyplňte POUZE V PŘÍPADĚ, že Vám na tento typ odměny vznikl nárok, tj. zaměstnanec odpracoval u společnosti 2 roky v rámci hlavního pracovního poměru.

- 5 = Zcela spokojen/a
- 4 = Spokojen/a
- 3 = Nevím
- 2 = Nespokojen/a
- 1 = Zcela nespokojen/a

17. Jaká je Vaše spokojenost s následující poskytovanou formou hmotné odměny – „Nepeněžní plnění poskytované z FKSP (dary při pracovních a životních výročích)“? Vyplňte POUZE V PŘÍPADĚ, že Vám na tento typ odměny vznikl nárok, tj. při pracovních výročích 20 let a každých dalších 5 let trvání pracovního poměru u společnosti, při životních výročích 50 let a každých dalších 5 let věku a při prvním odchodu do starobního důchodu.

- 5 = Zcela spokojen/a
- 4 = Spokojen/a
- 3 = Nevím
- 2 = Nespokojen/a
- 1 = Zcela nespokojen/a

18. Pokud bylo u otázek č. 14 – 17 zvoleno Vaše hodnocení číslem 3, 2 nebo 1, uveďte prosím název takto označené hmotné odměny a svoji představu o vylepšení, popřípadě zdůvodnění své volby.

19. Uvítali byste následující formy odměny jako nově poskytované?

| Název odměny / škála | Ano | Spíše ano | Nevím | Spíše ne | Ne |
|--|-----|-----------|-------|----------|----|
| 1 týden dovolené nad rámec zákoníku práce | | | | | |
| Poskytnutí nízké bezúročné půjčky (do 50 000 Kč) nebo vyšší půjčky s nízkým úrokem (nad 50 000 Kč) např. na zlepšení bydlení | | | | | |
| Peněžní plnění nad rámec zákonného minima během trvání mateřské či otcovské dovolené | | | | | |
| Příspěvek na zajištění péče o děti v mateřských školkách či jeslích | | | | | |
| Jazykové kurzy – německý jazyk | | | | | |
| Příspěvky na dopravu do zaměstnání | | | | | |
| Třináctý plat | | | | | |
| Zvýhodněné využívání služeb firmy | | | | | |

20. V případě zájmu o zavedení jiné formy odměny, než je uvedena v předchozí otázce, uveďte prosím její název či jednoduchý popis.

21. Cítíte se být dostatečně motivován/a k práci ze strany svého nadřízeného?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Ne

22. V jaké míře Vás následující typy odměn motivují k dosahování dobrých pracovních výkonů?

| Typ odměny / škála | Velká motivace | Normální (střední) motivace | Nízká motivace | Žádná motivace |
|--|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| Peněžní odměna (tj. základní mzda, osobní ohodnocení, prémie) | | | | |
| Zaměstnanecké výhody (např. flexibilita pracovní doby, příspěvek na stravování, nealko nápoje na pracovišti) | | | | |
| Vzdělávání a rozvoj, kariérní růst | | | | |
| Pracovní prostředí (např. právo vyjádřit svůj postoj, uznání za práci) | | | | |

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

Mezi námi je dobrá, mezi námi a vedením trochu horší. V určitých obdobích to s vedením trochu skřípe, ale v globálu asi dobrý.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

Pracovní doba je úplně super, protože si ji můžeme poměrně krásně přizpůsobit. Vytížení je teď momentálně dobré, konečně. Brala bych více daňového poradenství a méně účetnictví. Samozřejmě mě účetnictví baví a nevadí mi, ale když mám zkoušky daňového poradce, tak bych to brala alespoň půl na půl. Dělam samozřejmě příznání, březem a červen. To je fajn, to mě baví. Ale na to, že jsem si dělala zkoušky daňového poradce, tak toho daňového poradenství mám strašně málo.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

No rozhodně bych chtěla více času, než máme teď. Počítá se s tím, že máme skoro každý měsíc tu komoru, která nebývá přes léto. Když chceme jít na nějaké školení, tak s tím nemá nikdo problém. Ale takové ty různé judikáty, změny zákonů apod., tak jako na to by ten čas byl potřeba. Ale kolik, tak to nemám vůbec představu. Máme aplikaci, kde jsou všechny judikáty, od Nejvyššího soudu a tak. Je sice super, že to máme, ale já prostě nemám čas na to, si to přečíst. Takže kdybych měla nějaký konkrétní problém, který teď řeším, tak si to prostě najdu, ale na úkor času, který potřebuji na něco jiného. Vzhledem k tomu, že zatím nebyl prostor, abych to zkusila, tak úplně asi nedokážu říct, kolik bych potřebovala. Ale nějaký čas bych určitě ocenila.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Já jsem to zažila v předchozí práci a tam si myslím, že to probíhalo dobře. Vždy jsme řekli své názory a bylo mezi námi jasno. Vždycky jsme si s tou šéfkou sedli jednou za rok, my jsme jí řekli, jak jsme spokojeni s náplní práce, s ohodnocením, s tím obecně jak to funguje. A ona zase nám řekla, jak je spokojená s námi, jak my odvádíme naši práci, zase nějaká zpětná vazba z její strany. Většinou proběhla i nějaká komunikace o zvýšení platu, protože to jde tak jako ruku v ruce. Tady ta zpětná vazba byla třeba fakt super.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

No....ale v zásadě asi jo. Jako samozřejmě všechno má své mouchy, ale jsem tady sedmý rok, takže to asi o něčem svědčí, takže asi jo.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

Během normálního roku si myslím, že je atmosféra super. Pak jsou tady ale ty naše období, kdy je to tady trošku vypjaté ze všech stran. Všichni jsou pod tlakem. Každou věc k řešení navíc se snaží odsouvat a neřešit ji. Všichni jsou takoví podráždění. To se týká i vedení. Pokud něco potřebuješ, nemají na tebe čas a chtějí, aby sis tu věc vyřešila sama.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

Vytížení...no jako jsem přetížená určitě. I v běžném roce, takové ty věci kolem, jako je zakládání, celková organizace, udělat si pořádek, tak na to je strašně málo času. Takže to se pořád odsouvá, natož v těch náročnějších obdobích, to je toho fakt hodně. Ale je fakt, že v těch náročnějších obdobích, je možné si to všechno přesunout, že v těchto věcech na tom nikdo nebazíruje, že to prostě musí být, takže to je zase jako dobré. Je toho více, než by jeden člověk zvládal. Do toho sem tam se najde nějaký brigádník. Není to ale plnohodnotná výpomoc. Je těžké najít člověka co k čemu. Stejně si po něm musím vše projít, a to je pro mě taky práce.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Hmmm..tak nějaký ten den bych zvládla. Protože u účetních a u daňových poradců, oni třeba ví, co potřebují na vzdělávání. Jsou pořád nové zákony a tak, takže ví, co si prostudovat. Kdežto u mě je to takové trošku jiné, protože mám takové úkoly, o kterých kolikrát já nic nevím, musím je ale vyřešit a zařídit. Takže já vlastně kolikrát u nových věcí tak jako musím googlit, musím volat, musím si zjišťovat, jak to funguje, abych věděla vůbec o čem se jedná a pak to můžu teprve vyřešit. Pořád hledám něco v živnostenské zákoně, potom zakládání nových firem, takže i ty právní věci abych věděla, jak to má být všechno. Potom co se jedná na ZP, OSSZ, těch přehledů, všechny tady ty věci jsou na mně. Některými věcmi se prostě potřebuji zabývat dýl, ale za tu dobu, co tady jsem, už nějaký ten přehled mám. Aspoň nějaký ten den za měsíc by to chtělo, nebylo by to špatné.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Tak jako nebylo by špatné si třeba jednou za rok na to sednout. Zhodnotit za celý ten rok tu práci i z pohledu té náplně, co dělám, jak to dělám, jestli to vůbec musím dělat, některé věci jestli jsou vůbec důležité, jestli dělat něco jinak, jiným způsobem. Takže si sednout, spíš si o tom povykládat z obou dvou stran, formou rozhovoru. Taková ta debata nad celou náplní práce a nad celým hodnocením, jak je kdo spokojený s čím. Mohlo by to být určitě napojené na odměňování, pokud by bylo vedení spokojené. Kdyby to hodnocení probíhalo pravidelně ročně a bylo by i pravidelně napojené na nějaké malé zvyšování platu, určitě by to bylo motivující. Člověk ze sebe má potom dobrý pocit, že odvádí dobrou práci a že ten šéf to vidí a cení si toho prostě.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

To je taková otázka no. Záleží na pohledu. Spoustu věcí je tu super, jako kolektiv, celková volnost práce, můžeš si to poskládat, jak potřebuješ. Nebazíruje se na tom, že tady musíš být od 8 do půl 5 a přes to vlak nejede. Můžeš si odskočit cokoliv vyřešit, prostě když máš tu svoji práci hotovou tak tě nikdo nekontroluje. Můžu odejít dřív a někdy zůstat dýl. Skladba klientů si taky nemyslím, že by tady byla nějaká špatná. Jsou tady dobré a zajímavé firmy, je to tady takové různorodé. Nejsou to třeba jen fyzické osoby nebo jenom neziskovky, ale máš od každého něco a můžeš se i dost naučit a rozšířit si ten obzor. Pak je tady to ALE. Možná docela velké, jak je to tady právě s tou časovou náročností. Je tady strašně moc práce, každý tady dělá od nevidím do nevidím. Během období března, června jsou tady všichni pořád a potom už jsou z toho unavení, jsou z toho naštvaní, vystresovaní, celkově potom ta atmosféra je taková...houstne.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

To je právě po období. Když jsou daně tak náročné, hektické. Po zpracování určitého období je to volnější, ale záleží na klientech, na náročnosti. Jinak na pracovišti si myslím, že úplně super. A s vedením? Žádný konflikt jsme zatím neměli. Myslím si, že je dobrá.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

Vytížené je náročné, protože klienti toho chtějí spoustu a chtějí toho čím dál víc. A myslím si, že nejsme povinni jim ty dotazy zodpovídat a zpracovávat. Chtějí toho hlavně čím dál víc, než je ve smlouvě, což nás zaměstnává. Chtějí na tom prostě ušetřit no, aby si to nemuseli nikde jinde zjišťovat a platit. Mělo by se jim vysvětlit třeba, že prostě tohle nezodpovídáme, tohle nezpracováváme. Anebo upravit smlouvu.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Tak ročně určitě dvě větší školení jednodenní. Jedno na daně, k ročnímu zúčtování chodíme, plus by šel i program, což si myslím, by bylo záhodno. No a taky na mzdové novinky, takže třikrát by to chtělo určitě.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Já bych chtěla slyšet, jestli jsou klienti spokojení, jestli má nějaké dotazy anebo jestli si myslí, že dělám něco špatně. Určitě bych chtěla zpětnou vazbu od klientů a od něj. Potom bych se k tomu chtěla vyjádřit samozřejmě i já. Probíhat by to mohlo tak jednou ročně.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

Určitě ano.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

Mezi zaměstnanci si myslím, že super. A s vedením to taky vcelku jde.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

S klienty jako takovými jsem vcelku spokojená, ale mám pocit, že někdy si vážně moc vymýšlí, co všechno po nás chtějí. Klientům je poskytován kompletní servis, ale cena tomu absolutně neodpovídá. Nemám jich moc, ale chtějí toho hodně, takže jsem tady pořád.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Určitě větší, to je tady opravdu na velmi špatné úrovni. Myslím si, že s tím vedení absolutně nekalkuluje při rozdělení klientů. Dokázala bych si pro začátek představit tak půl dne za měsíc a pak by se vidělo.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Myslím, že obě strany by měli říct svoje. Nedokážu si třeba představit, že bych seděla jak oukropeček a poslouchala. Myslím, že my bychom měli sdělit naši celkovou spokojenost ať už s přidělením klientů nebo s ohodnocením. Zaměstnavatel zase určitě jeho spokojenost s naší prací. Dokázala bych si ten pohovor představit tak jednou za půl roku, možná spíš jednou do roka.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

No to nevím. Vadí mi hodně ty přesčasy, ale pokud se to upraví, tak bez problému.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

S vedením to je v pohodě, myslím. A jako i ten kolektiv, musím zaklepat, že i kolegové jako celkově jsou fajn. Atmosféra je tam dobrá.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

Mám strašně moc malých klientů, takže je to někdy vážně náročné všechno v takovém množství uhlídat. Domluva s nimi někdy pokulhává, protože často vůbec neznají svoje povinnosti související s podnikáním. A to mi vážně vezme hodně času, to vysvětlování.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Zrovna nedávno jsem nad tím přemýšlela, když jsem večer místo věnování dětem pročítala změny v zákonech. Měli bychom se určitě vzdělávat i sami, ale myslím, že v práci by se s tím mělo více počítat. Minimálně tak jeden den v měsíce by to chtělo. Je spíš tak jako průměrně, není to vždycky stejné podle mě.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Myslím, že bychom si měli na začátku nového roku sednout sami v zasedačce nebo v kanceláři a diskutovat o všem možném, co budeme mít na srdci a týká se to naší práce. Na mzdu by výsledek určitě mohl mít vliv, byla bych ráda, ale obešla bych se bez toho. Nějaká ta zpětná reakce je pro mě důležitá.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

To je docela těžká otázka, ač tak na první pohled nevypadá. Myslím, že všude je něco negativního. Takže pokud by se upravila alespoň ta maximální vytíženost, tak vlastně, proč ne.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

Určitě přátelská, pracovitá, uhoněná.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

Vytížení velké, pracovní doba velká. Ona je pružná, ale je tu úkol, který se musí udělat a pracovní doba na něj nestačí. Vytížení je podle mě tak na 150 %. Ale náplň práce dobrá, to mě baví, to jo. S klienty jsem spokojená, to je o lidech.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Tak nějaký školení by se hodilo častěji, určitě jo, protože je po nás požadované vědět víc. Ač nejsme třeba daňoví poradci, tak po nás klienti chtějí takové informace. Na školení chodíme pravidelně před zúčtováním daní. Nějaké to školení by se ale hodilo častěji, protože je po nás požadováno vědět čím dál víc. Dělam zpracování mezd, ale klienti chtějí i personální věci. To je ale už nad. Takže jako určité školení by se hodilo. Máme totiž jednou ročně na zúčtování daní, a to je málo. Z hlediska té personalistiky, u mezd tam máš zdravotku, socku, důchody, zaměstnávání cizinců. Třeba toto je teďka taková otázka v Praze, tam snad v jediné firmě není, že by tam nebyl cizinec, takže zaměstnávání cizinců z Evropy, dvojí zaměstnávání ve dvou zemích, to lovíme celkem. Potom taky exekuce, srážky. Povrchní znalosti máme, potřebujeme to více do hloubky.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Po pravdě, nikdy jsem ho neabsolvovala. Vedení přistupuje spíše kriticky. Pozitivní reakce chodí více od klientů. Vždycky je to spíše od zákazníka nepřímá cesta, ti vyjadřují svoji spokojenost. Ale od šéfa jako takhle ne. Takže spíš od klientů to přichází. Ale myslím si, že jednou za dva roky by mělo dojít k nějakému takovému řízení, jsme spokojení, firma funguje a také naše názory. A taky si myslím, že jednou za dva roky by se rovnou mohlo přidat k platu. A to i vzhledem k inflaci. To je ve firmách dost běžné. Myslím si, že to k tomu patří.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

Ale jo. Já si myslím, že naše mzdy fungují poměrně hodně precizně, když můžu hodnotit za mzdy. U holek účetnictví nemůžu moc říct, protože nevidím dovnitř, ale zase cítím tu zpětnou vazbu od těch, co jim dělám mzdy, takže hodnotím taky kladně. Vcelku bych tedy někoho známého do kolektivu přibrala. Jako firma si myslím, že máme dobrý základ. Ale to pracovní vytížení je vážně obrovské a je potřeba s tím něco dělat. A to i u cen si myslím, že jsme hodně pod a zbytečně levní a je potřeba je upravit.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

Jako dobrou. Kolegové jsou vstřícní, pohotově pomoci. A tak jako v podstatě, jsem spokojená, s atmosférou určitě jo.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

No vytížení. Je toho docela dost, té práce jako. Komunikace s klienty je docela dobrá. Občas musí člověk na klienty zatlačit, aby donesli doklady včas. Záleží klient od klienta. Musím jim také vysvětlit nějaké věci, takže jako té práce je dost. S klienty, které mám přidělené, jsem ale spokojená.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

No, to by chtělo samozřejmě mít více času. Těch změn je dost, ohledně DPH i ostatních věcí. Dělam rozsáhlou práci, musím vědět hodně věcí a sledovat dost změn. Není to jednoduché a moc času na to nezbývá. To je zahraniční obchod, služby do zahraničí, chtělo by to alespoň sledovat, protože na internetu taky občas všechno nenajdeš. Uvítala bych časopis nebo semináře. Líbí se mi online semináře, kdy se může člověk připojit a poslouchat v klidu i doma. Je tam spousta věcí na příkladech a takové věci. Můžeš si ty informace taky stáhnout, ale to je asi omezené nějak. Alespoň ten jeden den za měsíc bych potřebovala celkem. Aspoň na ty dotazy, co se vztahují k mojí práci vyloženě, protože je tam toho samozřejmě víc. Dohledávám si i na internetu docela dost, když potřebuji zjistit tu informaci, ale nemůžu pořád sedět na internetu a těch změn je fakt jako hodně.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Mělo by to být v podstatě průběžně, alespoň jednou za půl roku. Možná by stačila i ta zpětná vazba vedení a moje, ale asi bych brala nějaké to zvýšení mzdy. Určitě bych poté brala zvýšení prémie. Ani by to nemuselo být do základu. Pokud člověk stráví na pracovišti 80 % svého času a přijde i o víkendu, tak by to vedení prostě mělo ocenit.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

Jako doporučila. Řekla bych, že vesměs jako jo. Té práce je hodně ale, musí se najmout další člověk.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

Tak s vedením, s tím v pohodě. A s ostatními, jako jo super. Když člověk něco potřebuje, tak vše probíhá v pohodě.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

Pracovní vytížení mám vysoké a neustále přibírám klienty nové. Co se týká náplně, tak je to zase dobré v tom, že dělám více firem a každá je jiná. Takže ty zkušenosti jsou taky jiné. Komunikace s některými klienty je docela tragédie. Absolutně nerozumí tomu, co se po nich chce a shánění dokladů je často také problém. Naopak někteří jsou úplně super a také doklady mají krásně nachystané.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Záleží na tom, jaké jsou změny. Týdně asi ne, tak měsíčně třeba ty dvě hodinky. Někdy ale jak se to mění, tak potřebuješ více, některý měsíc se neděje vůbec nic.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Podle mě by to asi měla být situace, kdy si sedne vedení se zaměstnancem a řeknou si, jak jsou oni spokojeni a jak je ten zaměstnanec spokojený. Byla by tam komunikace. Když člověk dělá něco špatně, tak to kolikrát neví a zjistí to, až mu to někdo řekne. A samozřejmě taky od toho, jak je kdo výkonný nebo jak to komu jde, by to mělo být tak odměňováno. Aby se i ten zaměstnanec cítil být motivovaný, protože peníze motivují asi nejvíce. Mohlo by to celé probíhat podle mě jednou ročně.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

To nevím. Spíš bych ho připravila na to, že tomu bude věnovat hodně času no, ale zmínila bych se. Vím, že té práce je tady hodně, ale to víme všichni.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

Pro mě asi docela zásadní to, že tady nejsem moc dlouho a nemám moc zkušeností, takže nemám s čím porovnávat. Ale jo. Atmosféra mi přijde dobrá. Necítím se, jako že si musím dát pozor. Mluvím před každým, jak chci, takže dobrý. I s vedením. Musím říct, že co se týká komunikace, tak je dobrá. Právě když jsem přišel s něčím jakoby upřímnějším, tak se toho nijak nezalekli.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

Tak si myslím, že toho mám teď hodně. Mám toho víc, než by šlo zvládnout za tu pracovní dobu klasickou 8 hodin. Je to dočasné podle všeho, takže zase jako řešení to nějaké snad má. Já jsem docela spokojený s klienty, protože to mám napříč vším. Mám větší klienty, za kterými dojíždím, a taky mám malé, které řeším kontaktně nebo přes e-mail, a to mi vyhovuje.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Jako relativně nezkušený bych se díval asi hodně. Kdybych měl 4 hodiny týdně jenom čistě na to něco číst, tak toho využiji. Ale samozřejmě by asi stačilo méně. Ale vím, že teď kolik by bylo času na učení, tolik bych měl co dělat.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

No to moc nevím teda. Tu frekvenci bych si dokázal představit kvartální. Navázáno na odměny by to mělo být dle mého názoru. Hodnotit se musí asi více méně monologem, nebo já to tak беру. Ale potom to samozřejmě zavést do diskuze a říct, nelíbí se mi tohle a tohle, proč to děláš. Přijde mi to asi dobrý, abych já mohl dát vysvětlení. Jakože ano chápu, tohle vypadá blbě, ale udělal jsem to proto a proto.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

Ale asi jo, jako nemám tady žádné zásadní proti. Kdyby kamarád řekl, sháním práci, tak jako jo.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

Geniální kolektiv, přátelský. Myslím, že se všemi.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

Já mám dobré klienty, vycházím s nimi dobře. Ale jsou taky velmi nároční. Myslím si, že je vedení na zákazníky moc měkké. Nechtějí o ně přijít, ale doplácíme na to my. Potom tady sedíme dlouho po pracovní době, nebo si často беру práci domů na večer i po víkendech.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Konkrétnější představu asi nemám. Teď bych řekla, že nemám absolutně žádný, takže se to špatně posuzuje. Ale aspoň nějaký čas vyšetřit na to by to vážně chtělo.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Zkušenosti s ním nemám žádné, ale představila bych si ho jako dialog mezi čtyřma očima. A tam si řekneme naši spokojenost s fungováním některých věcí atd. Navázané na odměňování by to určitě mělo být a sednout si takhle jednou ročně, tak na začátku roku asi.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

Teď si nejsem úplně jistá. Jsem tu pořád a finanční ohodnocení tomu vůbec neodpovídá. Když se to změní k lepšímu, tak jo.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

S vedením by to mohlo být lepší. Ale s kolegyněmi, a teď už i s kolegy vlastně, máme vztahy vážně výborné.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

Vytížení je teda maximální, nebo řekla abych až přetížení, jako že to není dobrý. Moji klienti jsou fajn, většina aspoň teda. Hlavně v období daní je to náročné, každý klient chce mít všechno hned a nedochází mu, že nemám jen jeho.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Já si sama občas přečtu chystané novinky, co kde píšou a tak celkově o ekonomice naší. To všechno doma ale, v pracovní době na to nemám čas. To jsem v práci naopak déle, než bych měla. Přivítala bych třeba dvě hodiny týdně.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Asi by měla zaznít spokojenost obou stran. Od nás s pracovní náplní, s penězi a od vedení s pracovním výkonem. Někde to probíhá jednou za půl roku, to mi přijde moc často. Někde zase jednou za dva rok, to je zase málo. Jednou za rok je optimální.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

Po tom náročném březnu a před červnem to není úplně šťastná otázka. Ještě když za to není žádná skvělá odměna. Při provedení změny v této oblasti, ale vlastně klidně jo.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

No..celková atmosféra není úplně nejlepší. Řekla bych, že s vedením to více zaostává, leccos by se dalo trochu zlepšit.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

Tuto práci mám ráda, ale to pracovní vytížení je opravdu maximální a nejde to takhle trvale dělat. Právě v tomto směru by se mělo hodně u nás ve firmě zlepšit. To souvisí i s tou atmosférou na pracovišti. S některými klienty je ta komunikace trochu horší, ale většinu těch klientů mám ráda, protože už je dělám tak dlouho, že už k nim mám takový osobní vztah.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Jeden den na měsíc by se hodil na nějaké samostudium jako pro vzdělávání se, pročítání různých změn. Třeba jak chodí časopis mzdová účetní, to vůbec nestíhám číst. To je měsíční, chodí nám na firmu a já nemám vůbec čas si to přečíst. Na daně my chodíme pravidelně, jednou do roka před tím zúčtováním daní, ale jinak tak minimálně 2x – 3x do roka by se další samozřejmě hodilo.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Kdyby to bylo třeba měsíčně, tak bych si přidala jako pod lupou. U dřívějšího zaměstnavatele to probíhalo jednou za půl roku. Já bych si to dokázala představit jednou do roka. Pokud se tedy nevyskytují nějaké velké problémy, ty se musí řešit ad hoc. Určitě bychom o naší spokojenosti měli mluvit oba. Taky by to mohlo být navázaný na odměňování, ale jako není to podmínka podle mě.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

Spíše ne, protože je to fakt žrout času. Můj osobní život se smršknul na minimum.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

No celková atmosféra je podle mě na velmi dobré úrovni. Někdy to samozřejmě skřípe. Když jsou nějaké stresové situace, tak to samozřejmě není jednoduché, ale to je asi všude

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

Klienti...no jsou to takové dvě skupiny. Část z nich, naštěstí ta větší, jsou opravdu skvělí. No ale ta druhá, menší část, to je někdy vážně hrozný. Pracovní vytížení je obrovské. Už dlouho se to snažíme vyřešit, ale pořád nic.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Myslím, že by mi stačil tak půl den.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Určitě by nám mělo vedení říct, co děláme dobře a co špatně z jejich pohledu. I ty pozitivní reakce jsou důležité. Ale určitě by bylo dobré mít ten prostor potom do dialogu to zavést. Myslím, že by to takhle stačilo dvakrát do roka.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

Docela těžká otázka. Teď mám skvělé klienty oproti minulé práci, takže mnohem lepší zkušenosti, ale zase ta odměna nic moc. Jako není to špatné, ale nic extra. V zásadě bych s doporučením problém asi neměla ale.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

Atmosféra na pracovišti je fajn. Kolektiv je dobrý, tak nějak v podstatě všichni vycházíme dobře, řekla bych. Z lidského hlediska jsou šéfové fajn. Tykáme si, nerozlišují striktně, že jsou šéfové, i když samozřejmě funguje určitá autorita. Dokážeme se bavit i o věcech ne úplně pracovních, tak jako vtipkovat.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

Aktuálně si myslím, že je vytížení docela v pohodě. Blbě je ale to, že se to strašně mění. Člověk nikdy neví, s čím přijde, kdy přijde, jak přijde apod. Takže kromě toho vytížení, kdy je to jako nad rámec, tak musím zaklepat, že momentálně je to jako v pohodě. Pracovní náplň je momentálně docela fajn i vzhledem k tomu, že jsem daňový poradce. Mám vyloženě firmy pouze na daňové poradenství, mám větší firmy na účetnictví. Ale na druhou stranu mám také menší firmy, které jsou něčím zajímavé. Myslím, že to odpovídá mému kvalifikaci.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Určitě větší, hlavně u nás daňových poradců. Myslím si, že my ten prostor na to nemáme. Jako to si myslím, že není dobrý. Cokoliv v zákonech hledám, tak zjišťuji prostě, že mám i horší orientaci. Takže cokoliv potřebuji, tak si hledám na internetu a pak dobře, najdu si to v tom zákoně. A nestíhám sledovat nějaký novinky, změny. V podstatě jenom to, co pochyťm na tom školení občas a tím v podstatě končím. Někdy judikatury, tady tyhle věci i z hlediska komory, co tam píšou nového. Informace, co vyjdou k zákonům apod., nebo co vydá ministerstvo k zákonům, na to tady nemáme vůbec prostor. V zákonech už se neorientuji tak dobře, jak bych měla a jak bych i ráda. Nemám čas sledovat judikatury, přitom bych měla. Ostatní se za námi chodí radit, což naprosto chápu a od toho tady také jsme, ale s tímto se prostě nepočítá. Takže když vezmu toto vše v potaz, nějaké 2 až 3 dny za měsíc by se s tím počítat mělo. V tom je toto všechno dohromady.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Měl by to být spíš asi dialog, měli bysme nějak probrat jaký jsou představy jeho, jaký jsou představy moje. Určitě ne monolog, to asi nemá moc vert. Spíše nějaká diskuze. A jak často to realizovat? Ne příliš. Napadlo mě jednou do roka, maximálně dvakrát. Stejně si myslím, že za kratší interval jako není moc šance zjistit nějaký změny k hodnocení. Ráda bych slyšela i zpětnou vazbu klientů. Bylo by to fajn, nějaké informace totiž od klientů vedení občas určitě přijdou. Co si o nás myslí, jak jsou s námi spokojeni, ale k nám se to zásadně nedostane. Jen když je něco špatně. Na klientech i sami poznáme, jestli je vše OK, zvlášť při docházení. Při řečení pochvaly ze strany klienta přímo vedení by bylo ale fajn, aby doputovala i k nám. I tohle mnohdy stačí, nemusí se nutně každé dva měsíce přidávat peníze. Když bude mzda nastavená nějak

tak, aby s ní byl člověk vcelku spokojený, tak i ta pochvala možná zahřeje více než peníze.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

Já jsem to udělala, takže asi jo v podstatě. Navíc když můžu srovnat s předchozím zaměstnavatelem, má to tady samozřejmě svoje mouchy, ale to bude mít všude vždycky. Vedení je velmi tolerantní, můžeme se s kolegy na chvíli zakecat, vyřídit soukromý hovor apod. Ale je tu hodně přesčasů, které má spousta lidí vybrané brzo a to je zase věc druhá.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

Jak kdy. Záleží na období. Když máme stresové období, tak je atmosféra napjatější a když máme klid, tak je to v pohodě.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

No klienti, někteří jsou na zabít, když to tak řeknu, no a někteří vážně úžasní. Ohledně pracovního vytížení je to tak jako, že do června toho mám strašně moc, a pak už je to lepší.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Tak aspoň 3 dny za měsíc bych potřebovala.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Já jsem nad tím nikdy nepřemýšlela, jak by to mělo vypadat. Myslím si, že by tam v každém případě měli zaznít názory obou, jednak co si myslím já a jaká je jeho vazba na mě. Chtěla bych také slyšet, jakou má vedení vazbu od klientů. Předpokládám totiž, že kdyby si na mě někdo stěžoval, tak si nebude stěžovat mně, ale přímo vedení. Samozřejmě kdyby to bylo nějak vázaný na odměny, tak bych to uvítala. Viděla bych to realizovat aspoň jednou za rok.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

Ale jo, já jsem sem dokonce lákala známou.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

No já si myslím, že dohromady fungujeme opravdu skvěle. Hlavně mezi sebou. Na vztazích s vedením bysme měli trochu zapracovat, ale jako jde to.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

Moje pracovní vytížení bych řekla, že je teď dobré. Jako někdy tu jsem přesčas, ale není to nic hrozného. Dřív to bývalo horší. Musela jsem si teda ale dost dupnout. Jinak klienty mám všechny super, za ty roky se to už tak nějak vytrídilo.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Stoprocentně aspoň něco! Nepůsobí to ani na klienta dobře, když mi trvá odpověď nějakou dobu, než tu věc zjistit a nemůžu mu odpovědět hned. Za jakýkoliv čas budu ráda.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Myslím, že bychom hlavně měli slyšet i pozitivní reakce, a to vedení i klientů. Negativní se dozvíme vždycky, ale pozitivní ne. Potom samozřejmě celkovou spokojenost obou stran. Dokázala bych si to představit přímo s vedením, a to jednou za půl roku.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

To si nejsem jistá. Asi bych měla trošku strach, že tu nebude spokojený nebo spokojená a budu se za to cítit zodpovědná. Ale zase, pokud by někdo hledal práci, tak proč ne.

Otázka č. 1: Jak byste popsal/a celkovou atmosféru na pracovišti?

Podle mě jsme dobrý tým. Spolupráce mezi námi i vedením je fajn, až na pár výjimek. Navzájem si pomáháme, nikdo si nehraje jen na svém písečku.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše spokojenost s pracovní náplní?

Teď je období mezi daněmi, takže tak nějak oddechujeme a sbíráme síly na další část, tu červnovou. Myslím, že jsme to společně všichni zvládli. S klienty byla dobrá domluva, alespoň teda s těmi mými. Teď je to pracovní vytížení velké, to je jasné. Je ale pravda, že i během normálního období to je někdy přes čáru. Naštěstí mám super klienty, doklady nosí včas, nevymýšlí žádné velké nesmysly.

Otázka č. 3: Jak velký časový prostor na sebevzdělávání byste uvítal/a v rámci pracovní doby z hlediska Vaší pracovní pozice?

Nedokážu asi říct konkrétně časové rozmezí, protože teď na to máme času minimum. Tipla bych si tak jeden den v měsíci.

Otázka č. 4: Jak by měl podle Vaší představy probíhat hodnotící pohovor?

Nikdy jsem žádný neměla, ale probíhat by měl. Jedenkrát za rok určitě. Říct si vzájemně své dojmy a pocity ze spolupráce je určitě dobré. Vyčistí se tak vzduch.

Otázka č. 5: Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?

Prostor pro zlepšení tu určitě je, stejně tak ale spousta výhod. Pro mě je to hlavně flexibilní pracovní doba, když mám malé děti. V konečné fázi bych asi společnost doporučila.